creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

미술학석사 학위논문

기업과 미술관의 파트너십에 관한 연구

- 2000년대 이후를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 대학원

협동과정 미술경영

박 지 원

기업과 미술관의 파트너십에 관한 연구

- 2000년대 이후를 중심으로 -

지도교수 심 상 용

이 논문을 미술학석사 학위논문으로 제출함
2022년 8월

서울대학교 대학원
협동과정 미술경영
박 지 원

박지원의 석사 학위논문을 인준함
2022년 8월

위 원 장 김 형 숙 (인)

부위원장 고 동 연 (인)

위 원 심 상 용 (인)

국문초록

민간 예술 후원은 근대 이전에도 존재해왔던 것으로, 개인이나 가문 단위의 후원자가 후원하고자 하는 예술가를 지정하여 보살펴주는 방식으로 행해졌다. 그러나 개인이 아닌 기업이라는 조직이 본격적으로 미술을 후원하게 된 것은 20세기에 들어서면서부터였으며, 특히 미국을 중심으로 활성화되기 시작하였다. 기업이 미술 후원을 하게 된 것은 사회적 책임과 계몽주의의 목적도 있었지만, 경제적인 동기도 있었다. 1980년대 영미권 정부의 신자유주의 정책은 기업이 미술관을 후원하기에 특히 용이한 환경을 조성하였다. 이를 계기로 기업들은 본격적으로 미술관 스폰서십을 이용하여 기업 이미지를 쇄신하고 광고 효과를 누릴 수 있었다.
그러나 2000년대 이후에는 기업과 미술관이 새로운 관심사와 목적을 가지고 스폰서십으로 견고하게 다져졌던 관계를 파트너십으로 전환하게 된다. 사회에 기여하면서 동시에 경제적 이익도 노리는 파트너십은 기업과 미술관 사이에 존재하던 후원의 역사상 가장 치밀하고 전문화되어 나타난 협력의 방식이었다.

본 연구는 기업과 미술관 관계에서 가장 최근에 등장하게 된 형태인 '파트너십'에 대해 고찰하고자 한다. 기업의 미술 후원의 역사에서 발전한 관계인 파트너십에 대해 이해하고, 기업과 미술관의 파트너십이라는 관계가 본격적으로 출현한 시기인 2000년대를 중심으로 나타나는 주요 특징과 경향을 사례와 함께 살펴본다.

연구를 통해 파트너십에 대해 분석한 결과, 기업과 미술관의 파트너십은 여전히 상업성을 추구하되, 기업과 미술관의 비물질적 이익과 사회적 기여를 모두 아우르는 혼합적 정체성을 가지고 있었다. 기업과 미술관의 파트너십에서 목격되는 특징은 세 가지다. 첫째, 기업과 미술관 간의 관계가 변화하였다. 구체적으로 기업의 영향력이 우세했던 기존의 비대칭적 관계는 수평적으로 바뀌었고 긴밀성을 강화하여 장기적 협업의 가능성을 높였다. 둘째, 파트너십에서 탄생하는 프로젝트의 유형은 다양해졌

다. 스폰서십에서는 단순히 미술 전시회만이 있었다면, 파트너십은 미술계에 지원이 필요한 부분에 맞춰 미술 전시회를 포함한 연구, 교육, 복지 등 방식을 다양화할 수 있게 되었다. 마지막으로 파트너십에서는 사회, 즉 대중과의 소통도 증가하였다. 지나치게 광고에만 몰두하는 것이 아닌, 공익을 위해 고민하는 쌍방향 커뮤니케이션도 중요한 요소로 자리 잡았다. 이는 간편하고 즉각적인 소통에 효과적인 소셜미디어의 등장 덕분에 가능해졌다.

반면, 파트너십에도 비판적 측면이 있었다. 먼저, 스폰서십부터 지속해서 제기된 상업주의의 문제는 파트너십에서도 여전히 존재하는 것으로 확인되었다. 파트너십도 결국 하나의 이해관계에 의한 사업 관계이기에 상업성을 완전히 제거하는 것은 불가능한 것으로 보였다. 그다음, 비윤리적 기업과의 파트너십은 미술관에게도 비판이 가해지게 되었다. 이는 미술관이 기업과의 파트너십을 맺을 때 미술관이 지향하는 고유의 가치와 목표를 우선시해야 한다는 것을 의미한다. 마지막으로 파트너십은 일부 글로벌 미술관에게만 기회가 주어져 미술관의 양극화를 일으킬 수 있는 가능성을 가지고 있다. 기업은 사업에 이익을 가져다줄 수 있는 역량을 가진 파트너 미술관만을 찾게 되고, 이는 자연스러운 현상이다. 따라서 중, 소규모의 지역 미술관들이 협업의 기회에서 점점 배제될 우려가 있다. 이처럼 기업과 미술관의 파트너십은 변화하는 사회에 맞게 전문화되고 체계적인 사업 관계로 탄생하여 공동체와 예술의 발전에 기여할 수 있는 역할도 맡게 되었지만, 여전히 극복해 나가야 하는 과제가 있다.

주요어 : 기업 미술파트너십, 기업 미술스폰서십, 기업-미술관 관계, 신자유주의, 모마(MoMA), 테이트(Tate)

학 번 : 2020-22965

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구 배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 선행연구 ····· 3

제 3 절 연구의 내용 ····· 9

제 4 절 연구의 중요성 및 의의 ····· 10

제 2 장 기업과 미술관 협력의 역사 ····· 12

제 1 절 민간 예술 후원의 흐름 ····· 12

1. 근대 이전의 예술 후원 ····· 12

2. 20세기 초반의 예술 후원 ····· 14

제 2 절 기업 스폰서십의 등장 ····· 17

1. 20세기 중반 예술 후원의 상황 ····· 17

2. 영미권 예술 정책의 변화 ····· 20

3. 스폰서십의 제도화 ····· 26

제 3 절 2000년대 이후 새로운 협력의 개념:
파트너십 ····· 35

1. 전통적인 상업주의와의 거리두기 ····· 35

2. 파트너십의 국내외 현황 ····· 39

제 3 장 파트너십의 특징과 경향 ····· 45

제 1 절 파트너 간 관계의 변화 ····· 45

1. 긴밀성의 강화 ····· 45

2. 파트너 간 '핏(fit)'의 중요성 ····· 46

3. 관계의 수평성 및 장기성 ····· 49

제 2 절 파트너십 유형의 다양화 ····· 51
1. 전시 프로젝트 ····· 51
2. 연구 사업 ····· 54
3. 교육 프로그램 ····· 56
4. 관람객 복지 ····· 58
제 3 절 커뮤니케이션의 활성화 ····· 60
1. 기존 스폰서십에서의 소통 부족 ····· 60
2. 소셜미디어의 등장 ····· 61
3. 대중의 참여 ····· 63

제 4 장 파트너십의 쟁점 및 사례 ····· 65
제 1 절 상업성과 공공성의 충돌 ····· 65
1. 유니클로(Uniqlo)와 모마(MoMA)의 'SPRZ NY' ····· 65
2. 미술관 콜라보레이션의 명과 암 ····· 67
3. 자본주의 시대 미술관과 상업주의 ····· 70
제 2 절 파트너십의 윤리적 문제 ····· 73
1. 테이트(Tate)와 BP의 비윤리적 관계 ····· 73
2. 미술계와 담배기업 ····· 76
3. 윤리적인 기업-미술관 관계의 중요성 ····· 79
제 3 절 미술관의 양극화 ····· 81
1. 파트너십의 구조적 문제 ····· 81
2. 캐나다 왕립은행(RBC)과 온타리오 미술관 (AGO)의 협업 ····· 83
3. 파트너십의 방향과 전망 ····· 85

제 5 장 결론 ····· 88

참고문헌 ····· 92
도판목록 ····· 102
도　　판 ····· 103
Abstract ····· 107

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경 및 목적

미술관과 기업의 협업이 보편적인 오늘날, 일상 속 크고 작은 전시장에 기업의 로고가 벽면에 새겨진 모습을 자주 볼 수 있게 되었다. 로고의 주인인 이 기업들은 미술관, 혹은 미술 전시의 스폰서로서 미술관과 함께하며 많은 전시를 탄생시키는 데 도움을 주었다. 1980년대 영미권 국가들을 중심으로 기업들이 미술을 후원하는 데에 관심을 가지게 된 이래로, 미술관과 기업의 특별한 협력관계는 지금까지 이어져 오고 있다.

최근에는 일부 미술관에서 이 스폰서 기업들을 칭하는 새로운 이름이 등장했다. 그동안 미술관의 '감사한 스폰서'였던 기업들은 '자랑스러운 파트너'라는 이름으로 대중의 앞에 새롭게 나타나게 되었다. 이 변화는 온, 오프라인 환경에서 모두 쉽게 체감할 수 있게 되었는데, 예를 들어 미술관의 전시장뿐만 아니라 미술관의 공식 웹사이트, 혹은 각 기업의 사회공헌 활동과 관련된 기사나 웹사이트에서도 파트너십이라는 관계가 드러나고 있다.

스폰서십과 파트너십이라는 두 종류의 관계 사이에는 분명한 차이가 있다. 사업적 관계를 내포하는 단어인 '스폰서십(sponsorship)'과 인간관계에 많이 사용되는 용어인 '파트너십(partnership)'은 기본적으로 가지고 있는 방향성이 다르나, 단순히 용어의 의미가 가진 차이점에서 두 개념이 구분되는 것은 아니다.

스폰서십이란 제품 판매나 사업 홍보를 위해 기관 간 자본의 교환이 일어나는 거래관계이다. 목적과 동기가 상업과 수익성에 기반한다는 점 때문에 자선적인 성격의 후원과는 구별된다. 기업과 미술관의 스폰서십에서는 기업의 브랜드나 제품을 미술관이 홍보해주는 대신 기업이 재정적 지원을 하는 것이 일반적이다.

파트너십은 스폰서십과 마찬가지로 자본의 교환이 일어나지만 보다 더 긴밀하고 통합적인 관계이다. 파트너십의 특징은 물질적인 이익뿐만 아니라 비물질적인 이익을 함께 추구한다는 것인데, 비물질적인 이익 추구를 위해 때로는 사회적 영향력을 행사하기도 한다. 기업과 미술관의 파트너십은 따라서 기업과 미술관이 서로 공감하는 사회적 문제에 대한 해결과 공익을 위해 함께 협업하며 직, 간접적인 이익을 얻기 위한 활동이라 볼 수 있다.[1)]

기업과 미술관의 스폰서십과 파트너십의 두 개념 모두 근본적으로 기업 미술 후원의 역사에서 비롯된다. 기업의 미술 후원은 19세기 후반에서 20세기 전반 미국 뉴욕을 중심으로 시작되었다. 양차 세계대전을 거치면서 미국은 경제적 성장을 이루게 되었고, 이 과정에서 대기업과 신흥재벌들이 생겨났다. 이들은 문화예술에 과감한 투자를 하여 작품을 수집하였고 자신들의 소장품을 바탕으로 미술관을 세우게 되었다. 이 시기의 재벌들은 예술품을 수집하고 뮤지엄을 설립하는 것을 명예와 권력을 강화하는 것으로 여겨 기업의 사회적 책임이라는 도덕적 동기도 있었지만, 예술 후원 활동을 통해 자신을 스스로 특권층으로 만들고자 하였다.[2)]

또한, 미국의 기업 후원이 활성화될 수 있었던 이유에는 미국의 예술 인프라의 발전도 있었다. 전쟁을 피해 유럽 예술가들과 작품들이 미국으로 모이게 되면서 미국, 특히 뉴욕은 예술의 새로운 중심지가 될 수 있었다. 전통이 없었던 미국 미술의 발전을 위해 자본가들은 이를 기회로 삼아 적극적으로 미술관 설립하여 세계의 우수한 뮤지엄으로 성장시켰다. 1930년대의 대공황에도 불구하고, 정부의 뉴딜정책으로 인하여 예술가들이 안정적으로 작업할 수 있도록 조성된 환경 역시 미국의 예술 인

---

1) Maria May Seitanidi and Annmarie Ryan, “A Critical Review of Forms of Corporate Community Involvement: From Philanthropy to Partnerships”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12 (April 2007), p. 249

2) 옥희정, 『뉴욕소재 뮤지엄의 설립 및 후원형성 관계와 그 특징에 관한 영향연구』 (석사학위논문, 경희대학교, 2009), pp. 8-10

프라를 발전시키는 데 기여하였다. 더 나아가 중산층의 확대는 대중들의 교육과 여가 활동에 대한 관심을 높였다. 따라서 예술도 사회의 주요 관심거리 중 하나가 되었기에 기업 후원으로 미술관을 발달시키는 데 영향을 주었다 할 수 있다.

앞서 소개한 스폰서십과 파트너십의 개념은 기업의 예술 후원이 초기에는 미술품을 수집하고, 미술관을 건립하는 등 예술이 성장할 수 있는 환경을 조성하는 방식으로 나타나다가, 시대를 거치며 전문적이고 고도화되어 체계적으로 변화하는 과정에서 탄생하였다 볼 수 있다. 시대와 사회적 환경에 따라 변화하는 기업과 미술관의 목표는 서로와 더욱 가까워질 수밖에 없게 되었고 파트너십은 그것의 구체적인 실천이다.

본 연구는 기업과 미술관 사이의 파트너십을 역사적 계기에서 정의하고 2000년대 이후에는 어떠한 특징과 비판적 쟁점을 가지는지에 대해 고찰하는 것을 목표로 한다. 기업과 미술관의 파트너십은 필연적으로 그 이전의 협력 형태였던 후원과 스폰서십과 밀접한 연관성을 가질 수밖에 없다. 특히 스폰서십에서 발전한 관계이며, 스폰서십과도 현재 공존하고 있기 때문에 더욱 스폰서십의 개념과 관련이 깊다. 그러나 2000년대에 두드러지게 나타나는 파트너십만의 특징과 경향이 있다. 따라서 그 특징과 경향을 종합하고, 관련된 비판적 쟁점을 대표적인 파트너십 사례를 통해 분석하고자 한다.

제 2 절 선행연구

기업과 미술관의 파트너십과 관련된 선행 연구는 기본적으로 기업 미술 스폰서십의 연구를 바탕으로 하고 있다. 대표적인 미술 스폰서십 연구는 영국과 미국의 신자유주의 정책 변화로부터 달라진 기업과 미술관의 관계, 그리고 당시 전개되어 왔던 스폰서십 활동을 다루고 있다. 대만의 미술사가 우 친타오(Chin-tao Wu)는 영국의 대처 시대와 미국 레이건 시대의 민영화 정책의 흐름을 추적하며 그 과정에서 변화한 미술관과 기업의 관계를 2002년에 출간된 단행본『문화의 민영화 Privatising

Culture』에서 분석하였다. 기업들이 스폰서십에 관심을 가지게 된 배경, 그리고 민간 스폰서십을 촉진하기 위해 영국과 미국의 정부가 추진한 제도를 자세하게 소개하고 있다.

미국의 사회학자 로잔느 마르토렐라(Rosanne Martorella)도 미국에서의 기업 미술 스폰서십을 연구한 초기 인물 중 하나로, 그녀의 대표적인 연구는 대륙별 각국의 예술 정책과 스폰서십을 연구한 자료를 종합하고 있다. 1996년에 출간된 단행본『예술과 비즈니스: 스폰서십에 대한 국제적 관점 Art and Business: An International Perspective on Sponsorship』에서 서구권의 다양한 국가뿐만 아니라 그 외 지역의 기업 메세나(mecenat)와 기업 미술 스폰서십의 양상을 살펴볼 수 있다. 미국의 독일학자 마르크 W. 렉타너스(Mark W. Rectanus)는 2002년에 출간된 단행본『문화의 기업화: 박물관, 예술가 그리고 기업 스폰서십 Culture Incorporated: Museums, Artists, and Corporate Sponsorships』에서 독일과 미국의 기업과 미술관 스폰서십 상황을 연구하였다. 특히 스폰서십이 발달하게 된 다양한 사회학적 요인들을 분석하였는데, 세계화(globalization) 현상이 일어나면서 기업 커뮤니케이션(corporate communication)의 도구로 문화가 이용되기 시작하였고, 이 과정에서 전략적인 기업 스폰서십이 탄생하였다고 한다.

스폰서십이 아닌 미술 파트너십에 집중한 연구는 최근 예술 경영학, 박물관학과 경영학 분야에서 이루어지고 있다. 카밀라 레반도프스카(Kamila Lewandowska)의 2015년 논문 “예술과 비즈니스 관계의 스폰서십에서 파트너십으로 From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations”는 스폰서십에서 파트너십으로 진화하는 기업과 미술계의 관계에 주목하여 그 변화의 원인과 특징들을 분석하였다. 그리고 파트너십이 기존의 스폰서십과 어떻게 다른지, 파트너십이 참여하는 기업에게 미치는 영향을 측정하였다. 이 연구에서 레반도프스카는 파트너십이 “조직의 창의력과 학습에 있어서 긍정적인 영향을 미친다”고 한다.[3] 따라서 앞으로 기업과 미술계 간 파트너십을 기반으로 한 협력이

3) Kamila Lewandowska, “From Sponsorship to Partnership in Arts and

장려되어야 한다고 주장했다.

같은 해에 발표된 알렉산드라 악시오티스(Alexandra Axiotis)의 석사 논문 “예술과 문화와의 스폰서십에서, 파트너십으로: 제도적인 관점을 중심으로 From Sponsorship of, to Partnership with Arts and Culture: An Institutional Perspective”는 미국 기업 미술 후원의 역사에서 탄생한 스폰서십이 어떠한 계기로 인하여 파트너십으로 발전해 나가게 되었는지 그 원인들을 설명하고, 대표적인 파트너십 사례로 유니클로(Uniqlo)와 뉴욕 모마(Museum of Modern Art, MoMA)의 파트너십을 분석하였다.

마지막으로 버나데트 맥니콜라스(Bernadette McNicholas)의 2004년 논문 “예술, 문화, 그리고 비즈니스: 관계의 변화, 초기의 분야 Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field”에서는 기업과 예술계 사이의 관계 변화하기 시작하는 시기인 2000년대에 기업-예술 관계가 파트너십으로 고도화되면서 나타나는 주요한 변화를 연구하였다. 맥니콜라스는 새로운 관계인 파트너십의 특징을 다음과 같이 설명한다.

“이제 예술계와 기업 간 핵심 가치(core values)의 융합, 혹은 시너지를 특징으로 하는 새로운 전략적인 파트너십이 나타났다. 이 수준의 접근에서는 기업 이미지(corporate image)와 기업사명서(mission statement), 비전과 가치에 특히 집중되고, 예술 기관과 예술과의 적합성, 연결성이 매우 중요하게 된다.”[4]

이 연구에서는 파트너십이 후원이나 문화마케팅과 같은 다양한 종류의 기업-예술 관계 중 가장 복잡하고 전략적인 커뮤니케이션과 스폰서십 활동을 포함하고 있으면서 기업 이미지에 영향을 주는 관계로 설명되

Business Relations”, *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45:1 (March 2015), p. 47

4) Bernadette Mcnicholas, “Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field”, *International Journal of Arts Management* 7:1 (October 2004), p. 59

어 있다.

국내의 관련 연구는 기업 메세나와 문화 마케팅에 주로 집중하고 있다. 그러나 그중에서도 기업과 미술관의 교류와 협력과 관련해서는 다음과 같은 자료가 있었다. 2010년 미술사학자 김정희의 단행본 『문명화, 문화주의, 기업문화』에서는 영국 예술과 예술정책의 변화를 시대의 흐름에 따라 추적한다. 저자가 정리한 영국의 예술정책은 크게 세 단계로 나뉜다. 먼저 18세기에서 19세기는 국민을 계몽시키고 문명화하고자 박물관과 미술관을 건립했던 시기이다. 그다음, 20세기 초부터 대처 정부 이전까지는 국민의 복지를 위해 정부가 적극적으로 예술을 지원하는 문화주의 정책을 펼쳤었다. 마지막으로 대처 정부 시기와 그 이후로는 '기업문화'라는 신자유주의 정책으로 예술이 상업화된 시기이다. 특히 이 시기에 예술계에도 민영화가 일어나면서 기업 스폰서십이 도입되었다.

박희정의 2014년 석사논문 『글로컬 시대 기업과 미술관의 협력을 통한 문화마케팅의 확장과 전망』은 기업과 미술관의 협력을 마케팅적 관점에서 다루고 있다. 이 연구에서는 '세계적'을 뜻하는 영어 단어 '글로벌(global)'과 '지역적'을 뜻하는 단어 '로컬(local)'의 합성어인 '글로컬(glocal)' 현상에 따라 발생하는 기업과 미술관의 문화마케팅 활동을 주목하여, 그 활동 유형과 현황을 사례와 함께 분석하고 있다. 전윤경의 2019년 연구에서도 기업과 미술관의 협력을 다루고 있다. 논문 「브랜드 가치를 높이는 문화마케팅 연구-기업과 미술관의 협업을 중심으로-」에서는 브랜드의 가치를 높이기 위한 전략으로 사용되고 있는 문화마케팅을 분석하고, 어떠한 문화마케팅의 방식이 효과적인지를 고찰한다.

기존의 연구는 대부분 기업의 미술 후원에서 스폰서십까지만 주로 다루고 있다. 국내에서도 기업과 관련한 주제로 문화마케팅이 가장 대표적으로 연구되고 있다. 따라서 파트너십만을 구체적으로 다루는 연구가 상대적으로 수가 적다고 할 수 있다. 기업과 미술관의 파트너십에 관한 연구가 상대적으로 적은 이유는 파트너십이 가장 최근의 현상이기도 하지만 무엇보다 연구의 기술적 어려움이 따르기 때문이다. 먼저, 기업과 미술관의 관계에 대해 다루는 주제의 특성상 접근할 수 있는 자료에 한계

가 있다. 기관과 기관 사이의 정확한 거래와 활동 내역이 보통 비공개적이기 때문에 연구에 활용할 수 있는 공개 자료의 유형은 한정적이고, 구체적이지 않다. 또한, 기업과 미술관 관계는 개별 사례마다 다르기 때문에 측정하여 수치화할 수 있는 대상이 아니다. 이는 전통적인 경영학과는 다른 융합학문인 예술 경영학 연구의 특징과도 관련이 있다. 예술 경영학의 연구는 단순히 기관의 행정과 경영적인 부분만 살피는 것이 아니라 기관이 속해있는 시대와 사회적 환경에 얽힌 요소들을 동시에 모두 고려해야 하므로 연구의 대상이 넓고 복잡하다. 따라서 연구가 추상적으로 비칠 수 있고 유의미한 연구 성과를 내기가 어렵기 때문에 파트너십과 같은 주제는 덜 다뤄지는 것으로 보인다.

그럼에도 불구하고 기업과 미술관이라는 두 세계가 만나는 파트너십은 흥미롭고 중요한 현상이기에, 기존에 주로 다뤄졌던 후원과 스폰서십에서 더 나아가 파트너십으로 논의가 발전해 나가야 한다. 새롭게 변화한 기업과 미술관의 관계를 규정해야 하는 이유는 기업과의 교류가 앞으로도 계속 미술관의 생존에 중요한 영향력을 끼칠 것이기 때문이다.

따라서 본 연구의 연구 방법은 파트너십이 생겨나기까지 후원부터 기업과 미술관이 교류한 역사를 정리한 것을 바탕으로 파트너십의 정체성을 구분하고, 지난 20년간의 현황 속에서 사례와 함께 기업과 미술관의 관점 모두를 아우르는 파트너십의 성격과 특징, 그리고 비판적 쟁점을 살펴보고자 한다. 연구의 범위는 2000년대 이후에 출현한 스폰서십과 파트너십의 사례들에 집중하고, 특히 해외의 현대미술관인 영국의 테이트(Tate)와 미국 뉴욕의 모마의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다.

연구의 범위와 방법을 위와 같이 설정한 이유는 기업과 미술관의 파트너십 개념이 새로운 현상이기 때문이다. 따라서 기존의 문헌 연구 방식을 따르되, 더 동시대적인 현상인 기업과 미술관 사이의 파트너십 관계를 중점적으로 다뤄보고자 한다. 파트너십의 개념이 본격적으로 출현한 시기가 2000년대 이후이고, 해외 미술관에서 먼저 시작되어 오랫동안 유지해오고 있기 때문에 해외 사례에 초점을 맞추게 되었다. 또한, 구체적으로 테이트와 뉴욕 모마 두 미술관을 다루는 것은 두 미술관이 그중

에서도 오랫동안 기업과 교류가 있었던 기관이기 때문이다.

본 연구에서 사용되는 주요 개념인 스폰서십과 파트너십은 2007년에 발표된 마리아 메이 사이타니디(Maria May Seitanidi)와 앤마리 라이언(Annmarie Ryan)의 논문 “기업의 사회 참여의 유형에 관한 비판적 고찰: 자선활동에서 파트너십까지 A Critical Review of Forms of Corporate Community Involvement: From Philanthropy to Partnerships”에 기반하고 있다. 이 연구는 기업 사회참여(corporate community involvement, CCI)의 다양한 형태를 정리하여, 각 관계의 형태가 어떻게 차이점을 가지는지를 구분한다. 자선적인 성격의 기부(philanthropy/charitable donation)와 후원(patronage)의 관계가 있지만, 거래적인 성격이 강한 상업적 스폰서십(commercial sponsorship), 사회적 스폰서십(socio-sponsorship), 공익연계마케팅(cause related marketing, CRS)과 파트너십(partnership)도 있다. 저자가 분류한 각 관계 사이에는 참여 동기(motivation)와 기대효과(expectation)의 차이가 있다.

또한, 파트너십 관계를 구분 짓는 가장 중요한 특징으로는 ‘핏(fit)’의 개념이 있다. ‘핏’은 경영학에서의 스폰서십 연구에서 사용되는 개념으로, 2014년 라비 파푸(Ravi Pappu)와 T. 베티나 콘웰(T. Bettina Cornwell)의 논문 “이미지 플랫폼으로서의 기업 스폰서십: 스폰서와 피스폰서 간 관계의 적합성과 유사성의 역할 이해하기 Corporate Sponsorship as an Image Platform: Understanding the Roles of Relationship Fit and Sponsor-Sponsee Similarity”에서 자세하게 다루고 있다. 이 논문에 의하면 ‘핏’이란 스폰서 기관(sponsor)과 피스폰서 기관(sponsee) 간 성향의 유사성을 넘어 가치관과 목표가 일치하는지의 그 적합성을 말하며, 적합성이 높을수록 스폰서십의 성공에 영향을 주게 된다. 본 연구에서는 사업적 관계를 맺는 기업과 미술관 간 이러한 ‘핏’의 존재가 파트너십을 후원이나 스폰서십과는 구별하게 하는 가장 중요한 요소로 바라보고 있다.

제 3 절 연구의 내용

본 연구의 본론은 총 세 장으로 구성되어 있다. 제 2장은 기업과 미술관 사이의 파트너십 개념의 탄생 배경을 이해하기 위한 도입부이며, 기업과 미술관의 협력관계의 역사를 살핀다. 가장 먼저 민간 예술 후원의 시초이자 한 개인이나 가문이 예술가를 직접적으로 후원하는 형태인 패트로나지(patronage) 개념을 소개한다. 그리고 20세기에 들어와서 본격적으로 기업이 후원의 주체가 되는 민간 예술지원 형태가 생겨난다. 기업과 미술관의 파트너십은 이전의 스폰서십에서 발전된 개념이므로, 기업이 미술관의 후원자와 스폰서가 될 수 있었던 계기인 미국과 영국의 정치, 경제적 상황을 이해하는 것이 중요하다. 그다음, 스폰서십이 본격적으로 촉진될 수 있었던 주요 사회적인 현상인 프로모션 문화(promotional culture)의 부상과 세계화(globalization)가 미술관 문화에 어떤 영향을 끼치게 되었는지를 살펴보고자 한다. 또한, 이 시기에 나타난 미술관 프랜차이징(museum franchising)과 블록버스터 전시 현상에도 주목하도록 한다. 마지막으로 2000년대 이후, 스폰서십이 고도화된 상황에서 한 단계 더 발전한 관계인 파트너십이 등장한 시기에 나타난 변화, 그리고 현재 기업과 파트너십 활동을 펼치고 있는 일부 유명 미술관의 상황을 정리한다.

제 3장은 본격적으로 2000년대 이후에 활성화되고 있는 기업과 미술관의 파트너십 활동에서 띠는 주요한 경향과 특징을 분석한다. 해당 장은 파트너십의 총 세 가지 특징과 경향을 다룬다. 가장 먼저, 파트너 간의 관계의 변화이다. 기업과 미술관은 서로가 서로의 적합한 파트너인지에 대한 적합성인 '핏(fit)'의 중요성에 대해 인식하게 되었고, 이는 기업과 미술관이 서로 수평적인 관계가 될 수 있게 하였다. 또한, 일회성이거나 단기간으로만 진행되었던 스폰서십과 달리 파트너십은 장기적 계약관계의 경향을 띠고 있다. 두 번째 특징은 파트너십 활동에서 진행되는 프로젝트의 유형의 다양화다. 미술 전시회는 여전히 가장 흔한 유형이지만 파트너십에서는 연구, 교육 등을 지원하는 다양한 형태의 프로젝트가

생기게 되었다. 마지막으로 소셜미디어의 활성화로 인하여 파트너십에서는 소비자와 관람객과의 소통이 증가하게 되는 현상을 알아보고자 한다.

마지막으로 제 4장에서는 기업과 미술관 파트너십의 쟁점과 사례를 분석한다. 2000년대 이후, 특히 최근 10년간 급속도로 많은 미술관과 기업 사이에 생겨난 파트너십 활동은 아직은 명확한 정체성을 가지지 않아 나름의 독자적인 특징이 있음에도 불구하고 스폰서십과 큰 차이를 보이지 못하고 있고, 문제점 또한 있다. 따라서 해당 장에서는 파트너십을 둘러싼 비판적 쟁점들을 살펴보며 그와 관련된 사례를 살펴보는 방식으로 전개해 나갈 예정이다. 첫 번째는 꾸준히 제기되어 온 상업성에 대한 지적이다. 상업적 스폰서십에서 벗어나고자 나타난 것이 파트너십이지만, 여전히 기업과 미술관의 관계는 파트너십의 이름 아래에서도 상업적 이익의 추구에서 완전히 자유롭지 못하다는 것이다. 두 번째는 기업 파트너십의 비윤리성에 관한 비판이다. 그동안 기업과 비윤리적인 스폰서십과 파트너십을 유지해 온 미술관의 사례를 통해 기업과 미술관 관계에서 발생하게 되는 윤리적 문제에 대한 논의를 다뤄본다. 마지막 세 번째는 일부 글로벌 기업과 유명 미술관 사이에서 활발한 파트너십 현상이 지속될 경우 생길 수 있는 미술관 양극화 문제에 대한 비판이다. 파트너십이 특정 대규모 미술관에 유리한 상황에서 중소규모의 미술관들은 어떤 영향을 받고 이를 어떻게 타개해 나갈 수 있을지를 알아본다.

제 4 절 연구의 중요성 및 의의

두 가지 이상의 분야가 힘을 합쳐 새로운 결과물을 내는 융합 시대가 도래하면서 현대 사회에서는 서로 다른 분야 간의 협업이 장려되고 있다. 특히, 타 산업 분야와 예술이 만나는 미술 파트너십은 이른 시기에 가능성을 인정받고 관심을 받을 수 있었다. 또한, 글로벌 시대에 미술관이 사회와 지속해서 소통하고 활동 범위를 확장하기 위해 기업과의 협업이 필요해지기도 하였다. 특히 최근 10년간 기업과 미술관 파트너십의 사례가 세계적으로 늘어나면서, 파트너십이 계속해서 활성화될 가능성이

높아졌다. 따라서 앞으로 미술관과 타 분야의 기업과의 건강한 협력을 위해 필요한 환경과 조건들을 고민하는 일이 더욱 중요해질 것으로 보인다.

하지만 파트너십이라는 개념은 단순히 일대일 거래 활동으로 바라보는 것이 아닌 하나의 사회적 현상으로 이해해야 한다. 기업과 미술관 파트너십은 탄생부터 현재까지 사회 경제적 상황과 맞물리면서 발전해오게 되었다. 따라서 파트너십만이 가지는 특징과 그 이유, 현재의 진행 상황 그리고 파트너십으로 인해 발생하게 되는 문제점들을 이해하기 위해서는 마찬가지로 현대의 사회적 상황을 함께 고려해야 할 것이다. 본 연구는 오늘날 파트너십의 정체성과 특징을 파악하고 아직은 불완전한 기업과 미술관의 파트너십의 여러 국면에 대해 조명하고 비평한다는 점에서 중요성을 가진다 할 수 있다.

이 연구는 기업과 미술관의 파트너십 관계의 정체성을 규명하고 앞으로 예술 발전에 기여를 할 수 있도록 방향을 제시함으로써 의의를 찾을 수 있다. 새롭게 생겨난 파트너십이라는 현상이 가지는 중요성과 파트너십의 명과 암을 함께 다루면서 파트너십이 우리 사회에 어떤 역할이 되어줄 수 있을지를 말한다. 또한, 현재의 기업과 미술관 간의 관계에 대한 연구로 의미를 가질 수 있다. 기업과 미술관은 본래 이질적인 집단이기에, 협업이 잦아질수록 서로를 이해하기 위하여 양측의 생리를 모두 알고 있어야 한다. 따라서 이 연구를 계기로 기업과 미술관 양측에 충분한 통찰력을 제공하고 앞으로의 예술과 기업의 만남에 도움이 되는 길잡이 역할이 될 수 있기를 기대해 볼 수 있다.

제 2장 기업과 미술관 협력의 역사

제 1 절 민간 예술 후원의 흐름

1. 근대 이전의 예술 후원

민간 예술 후원은 절대 최근에 등장한 현상이 아니다. 오래전부터 서구의 주요 예술 현장에는 왕실 단위의 국가 개입이 주도적이었지만, 개개인의 예술가에 대한 민간 경제적 지원도 크게 기여를 해왔다. 예술을 후원했던 개인들은 대대로 예술과 인연이 깊었던 명문가 출신, 혹은 지역의 부호였고, 이들은 후원하는 소수의 예술가와 가까운 관계를 유지하면서 풍족한 지원을 해주었다. 예술 후원에 참여한 개인들은 상당한 예술 애호가들이었기 때문에 예술을 사랑하는, 혹은 해당 예술가를 응원하는 순수한 마음에서 아낌없이 후원하였고 이를 통해 자신과 가문의 명성을 드높이고자 하였다.

후원자를 의미하는 단어인 '패트런(patron)'의 기원을 살펴보면 과거의 후원 형태가 이익 목적보다는 개인적인 호의였던 이유를 알 수 있다. 미국의 영문학자 마조리 가버(Marjorie Garber)는 후원자를 뜻하는 영어 단어 '패트런(patron)'의 어원을 분석하여 이를 설명한다. 아버지를 뜻하는 라틴어 단어인 'pater'에서 기원한 이 단어는 가부장적 사회구조와 연결되고, 라틴어 단어인 '패트로누스(patronus)'는 '보호자', '수호자'라는 뜻으로, 지켜준다는 행위와 관련이 있다. 종합해 보면 "개인적 관심으로 누군가를 지켜주고 보살피는 역할이라는 개념이 개인이나 단체를 선의의 목적으로 풍족하게 지원하는 오늘날의 '패트런', 즉 후원자라는 단어로 발전했을 것이다"라고 한다.[5)]

---

5) Marjorie Garber, *Patronizing the Arts* (Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2008), p. 2

예술 패트런으로 알려진 대표적인 사례는 이탈리아 피렌체의 메디치(Medici) 가문이 있었으며 이 가문은 15세기에서 18세기까지 자신들의 막대한 자산을 예술가들을 지원하는 데에 투자했기로 잘 알려져 있다. 특히 메디치 가문의 역대 수장 중 로렌초 메디치(Lorenzo di Piero de' Medici)는 예술 후원에 가장 적극적이었던 인물로, 당시 재능 있던 인재들이자 오늘날 역사적인 인물들로 취급되는 미켈란젤로, 다빈치, 보티첼리 등을 후원하면서 예술가들이 작품 활동에 매진할 수 있도록 지원하였다. 르네상스 시대 당시 대표적인 걸작들이 탄생할 수 있었던 것도 예술에 대한 이 가문의 관심과 도움이 있었기에 가능했다. 또한, 여러 세대에 걸쳐 수집되었던 메디치 가문의 소장품들은 훗날 모두 피렌체에 기증되었기 때문에 역사적으로 중요한 문화적 자산을 남기게 되었다. 따라서 메디치 가문이 곧 르네상스 시대와 피렌체의 예술 발전을 대표하는 핵심적인 역할을 수행했다 할 수 있다.

은행업으로 부를 쌓게 되면서 귀족이 된 메디치 가문이 열정적으로 예술을 후원했던 이유는 예술에 대한 개인적 관심도 있었겠지만, 무엇보다 가문의 정계 진출에 있다. 수 세기 동안 메디치 가문은 교황과 프랑스 왕비를 배출하는 등 이탈리아를 넘어 유럽에 영향력을 행사하던 가문이었다. 가문의 권력을 강화하고 대외적으로 좋은 이미지를 유지해야 했기 때문에 후원과 자선사업과 같은 활동으로 재산을 사회 발전에도 쓰는 것으로 보여야 했다.

이처럼 르네상스 시대의 메디치 가문의 예시와 같이 민간의 예술 후원은 예술가의 창작 활동을 장려하기 위한 보살핌으로 오래전부터 존재해왔다. 이 시대의 후원은 오늘날 기업 메세나의 개념이 존재하기 이전이었기 때문에 상당히 자선적이었고 개인적인 관계에 가까웠다. 메디치가의 사례로 대표될 수 있는 근대 이전의 예술 후원은 따라서 패트로나지(patronage)의 개념에 부합한다고 할 수 있다.

2. 20세기 초반의 예술 후원

서구의 역사에서 그동안 개인 혹은 가문 단위에서 이루어졌던 민간 예술 후원의 흐름에 기업이라는 체계적인 조직이 등장하게 된 것은 19세기 말에서 20세기 초반부터였다. 기업 예술 후원은 특히 미국을 중심으로 활성화되기 시작하였는데, 그 이유는 당시 미국의 사회, 경제적 상황이 새로운 재벌들을 탄생시켰고, 자본이 있는 개인들은 경제적인 동기로 예술에 관심을 가지게 되었기 때문이다. 따라서 후원의 주체가 기존에는 귀족이나 왕실, 그리고 종교기관이었다면, 이제는 기업가, 개인 컬렉터, 사설재단, 갤러리 등으로 바뀌게 되었다. 한편, 같은 시기에 유럽에서는 여전히 예술을 지원하는 것이 국가의 역할이었다.

19세기 말부터 경제성장으로 탄생한 일부 미국의 재벌들은 개인 소장품을 바탕으로 뮤지엄을 설립하게 된다. 그러나 이 재벌들이 설립한 초기의 사립 뮤지엄들은 현대미술을 전문적으로 다루는 곳이 아니었다. 1870년에 뉴욕에 설립된 메트로폴리탄 미술관(The Metropolitan Museum of Art)은 철도기업가 존 테일러 존스턴(John Taylor Johnston)과 개인 컬렉터 윌리엄 틸덴 블로젯(William Tilden Blodgett)의 소장품을 바탕으로 만들어진 뮤지엄으로, 유럽의 전통회화 컬렉션을 기반으로 시작하였다. 1874년 워싱턴 D. C.에 설립된 코코란 미술관(Cocoran Gallery of Art) 또한 금융가 윌리엄 코코란(William W. Cocoran)의 소장품으로 만들어진 미국에서 가장 오래된 순수 미술 전문 미술관 중 하나로, 18, 19세기 미국의 회화와 풍부한 유럽 회화 작품들로 시작하였다. 철도, 철강 사업가이자 최대 금융 재벌로 알려진 존 피어몬트 모건(John Piermont Morgan)은 각종 예술품, 도서, 보석 등을 수집했던 것으로 유명했다. 특히 르네상스 미술과 유럽, 아시아의 보물을 많이 소장한 것으로 알려졌지만, 자신의 희귀 도서 컬렉션을 중심으로 1906년에 자신의 이름을 딴 모건 도서관과 뮤지엄(Morgan Library & Museum)을 세웠다. 기업가 헨리 클레이 프릭(Henry Clay Frick) 또한 예술을 후원하고 수집하였는데, 방대한 양의 올드 마스터 회화 소장품을

근거로 한 뮤지엄인 프릭 컬렉션(The Frick Collection)을 1935년에 세우게 된다. 따라서 19세기 말에서 20세기 초반, 본격적으로 현대미술관들이 등장하기 이전에 재벌들이 관심 있었던 후원의 대상은 고미술품이라 할 수 있다. 특히 전통미술을 중심으로 수집한 이유는 예술에 대해 잘 모르는 미국의 대중을 계몽시키고, 자본가들의 명예와 부를 강조하기 위해서였다.[6)]

이 시기 미국 기업가들의 예술 후원의 경향은 르네상스 시기 메디치가의 후원 의도와 근본적으로 다르지 않다. 후원으로 사회와 예술발전에 이바지하여 대외적으로 좋은 이미지를 얻고 사회적 책임을 일정 부분 수행하기 위한 목적에서 기업가들은 메디치가와 비슷하다 할 수 있다. 그러나 메디치가의 후원은 가문의 명예와 권력을 강화하는 데 필요한 것에서 그쳤다면, 미국 재벌의 예술 후원은 대중의 교육과 사회 공헌의 목적뿐만 아니라 기업 오너의 개인적 관심과 경제적 이익을 위한 일이기도 하였다. 따라서 기업가들의 후원은 사익과 투자를 위한 개인적이면서도 동시에 사회적 책임에 기반한 자선적인 성향을 보이는 복합적인 활동으로 성장하게 되었다.

20세기 초반은 본격적으로 미국 기업가들이 비영리재단을 설립한 시기이기도 하다. 기업의 재단 설립은 기업이 작품을 직접 수집하거나 미술 후원을 수월하게 만들었다. 대표적으로 록펠러 재단(The Rockefeller Foundation)이 1913년에, 포드 재단(Ford Foundation)이 1936년에 설립되었고, 이러한 기업 문화재단들은 지역 예술기관뿐만 아니라 오늘날 미국 미술관의 토대를 마련하는 데에 큰 영향력을 행사하였다. 뉴욕 모마가 애비 록펠러(Abigail Green Aldrich Rockefeller)와 릴리 P. 블리스(Lillie P. Bliss), 메리 퀸 설리번(Mary Quinn Sullivan)이라는 세 명의 기업가들의 후원으로 1929년에 설립될 수 있었고, 1931년에 설립된 휘트니 미술관(Whitney Museum of American Art)이 휘트니의(Gertrude Vanderbilt Whitney), 1937년에 설립된 구겐하임 미술관(Solomon R. Guggenheim Museum)이 구겐하임(Solomon R. Guggenheim)의 개인 컬

6) 옥희정(주 2), pp. 10-12

렉션과 지원을 바탕으로 만들어졌다.[7] 따라서 현재 미국의 주요 현대미술관들은 모두 기업가들의 후원을 바탕으로 설립되고 성장했다고 볼 수 있다.

기업 재단의 탄생과 기업 미술 후원은 특정 미술 경향을 주도하는 데 영향을 끼쳤으며 특히 미국에서의 모더니즘 미술의 발전과 관련되어 있다. 유럽의 모더니즘이 미국에 처음 소개된 계기는 1913년 아모리 쇼(Armory Show)라는 전시회였다. 휘트니(Gertrude V. Whitney)의 후원으로 기획된 이 전시는 입체주의, 미래주의, 다다이즘, 추상미술과 같은 유럽의 모더니즘 경향을 소개하였다. 아모리 쇼 이전까지 미국에서 주류를 이루던 미술 취향은 아카데미즘과 전통미술에 머물러 있었으나, 모더니즘 미술이 미술시장에서 주목받게 되자 당시 신흥 재벌과 컬렉터들이 적극적으로 작품을 수집하게 되었다. 이들의 탄탄한 소장품을 바탕으로 많은 미술관이 세워질 수 있었고, 미국의 현대미술이 발전할 수 있게 되었다.[8]

이외에도 초기의 기업의 예술 후원은 기업 홍보와 광고에 미술을 이용하는 정도의 수준이었다. 예를 들면 광고 디자인에 전문 미술가를 고용하거나 기업의 세련된 이미지를 주기 위해 예술적 요소를 제품이나 홍보물에 활용하는 것이었다.[9] 광고의 수준이 기업의 이익에 영향을 미치자 기업들은 더욱 적극적으로 예술성을 가진 광고를 만들어내려 노력하게 되었다. 그러나 어느 순간부터 기업 후원은 예술을 단순히 광고에 활용하는 방식에서 점점 전략적인 투자로 성격이 변화하게 되었다.

---

7) 윤난지, 「20세기 미술과 후원 : 미국 모더니즘 정착에 있어서 구겐하임 재단의 역할을 중심으로」, 『서양미술사학회논문집』, 제 6집(1994), 서양미술사학회, p. 61

8) Ibid., p. 60

9) Rosanne Martorella, *Corporate Art* (New Brunswick and London: Rutgers University Press, 1990), p. 21

제 2 절 기업 스폰서십의 등장

1. 20세기 중반 예술 후원의 상황

1930년대에서 1940년대는 두 세계대전으로 인해 세계의 질서가 완전히 바뀌게 된 시기였다. 특히 제2차 세계대전 종전 직후 세계 경제는 다시 혼란 속으로 빠지게 되었고, 이를 타개하고 전쟁으로 인해 무너진 사회를 재건하기 위해서는 새로운 해결책이 필요했다. 따라서 서구권에서는 정부가 나서서 국가 전체에 대한 최소한의 보편적 복지를 보장하는 방향으로 해결책이 제시되었다. 이러한 복지국가에 대한 관심은 영국의 경제학자 존 메이너드 케인스(John Maynard Keynes)의 이론에 영향을 받은 것으로, 케인스의 이론은 국가 경제가 자율적으로 회복하기까지 기다리는 것이 아니라 정부가 적극적으로 시장경제에 개입하고 경제 균형을 맞춰야 한다는 것을 주요 골자로 하고 있다. 자유방임주의의 문제점을 지적하고 해결하고자 했던 케인스는 경제 불황에 정부가 공공지출을 늘려 투자와 소비를 유도해야 경제가 회복될 수 있고 더 나아가 완전고용을 실현하고 유지할 방법이라고 주장하였다.[10]

일명 '케인스주의'라 불리는 그의 경제학 이론은 전쟁 직후 많은 관심을 받게 되어 실제로 각국의 경제정책에 효과를 발휘해 60년대까지 세계 경제에 영향을 미쳤다. 미국의 경제는 호황기를 맞이했으며 지금까지 떠올려지는 전형적인 미국 중산층의 문화가 이 시기에 구축되었다. 같은 시기에 노동당이 집권한 영국은 예술을 포함한 많은 분야에서 국영화 정책을 펼쳐 보편적인 복지국가로 향해 나가고 있었다.

복지국가의 이상을 실현하기 위해 영국은 공공분야를 전체적으로 국영화했고, 교육과 문화예술 분야 또한 정부에서 함께 지원하였다. 하지만

10) John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money* (London: Macmillan, 1957)

경제적으로 지원하되, '팔 길이 원칙(arm's length principle)'이라 불리는 공공 기관과의 일정 거리를 유지하는 것을 강조하였다. 이 시기에 국가가 예술을 책임지고 지원한다는 것은 국민들의 복지와 국가의 명예를 위함이라는 일종의 사회적 합의가 있었다. 1946년 케인즈의 주도하에 설립된 영국예술회의(Arts Council of Great Britain, ACGB)는 그것의 결과물이다. 영국예술회의는 정부로부터 받는 경제적 지원을 지역의 예술기관에 교부하는 매개 기구로, 나라와 국민을 위한 예술 후원의 상징과도 같은 것이었다.

비슷한 시기 미국에서는 민주당이 집권하고 있었다. 앞서 언급한 경제성장으로 인하여 중산층이 확대되었고 예술을 향유하게 되는 새로운 계층이 생겨났다. 젊은 신흥 자본가들이 자신의 컬렉션을 형성해나가며 직접 뮤지엄을 세우거나 뮤지엄에 소장품을 기증하기도 하였다. 더불어 정부의 적극적인 장려로 미국 미술과 뮤지엄 인프라가 본격적으로 발전할 수 있었다. 특히 대공황 시기 정부가 주도하여 예술을 후원했던 공공사업 진흥국(The Works Progress Administration, WPA)의 설립이 1935년에 있었는데, WPA의 공공사업을 통해 많은 예술가가 고용될 수 있었다. 1965년에는 국립예술기금(National Endowment for the Arts, NEA)이 생겨나 미술 지원에 많은 자본이 투입될 수 있었다. 이 시기에 전반적인 미국 미술계에 공공 후원과 민간 후원이 활발하게 동시에 이루어지고 있었다.

그러나 경제 호황은 오래가지 못하고 1960년대 말에서 1970년대 초부터 위기가 오게 되었다. 세계 경제가 다시 악화하기 시작했고 베트남 전쟁의 부진, 오일 쇼크 등 미국의 정치적, 경제적 상황에도 악재가 연속으로 일어나면서 국가의 시장 개입에 대한 문제점을 지적하는 목소리가 일었다. 영국 역시 노동당이 그동안 펼쳐왔던 보편적인 복지정책으로 인해 국가가 지게 되는 부담이 커졌으며 결국 1960년대 후반부터 경제 위기를 맞이하게 되었다. 이런 정부 중심적 운영의 실패를 지적하고 시장 경제를 국가가 아닌 개개인에게 맡겨야 한다는 신자유주의 이론이 부상하게 된 데에는 대표적으로 미국의 학자 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)과

영국의 프리드리히 하이에크(Friedrich Hayek)의 경제 이론이 큰 영향을 미쳤다.

자유의 중요성을 강조한 프리드먼은 진정한 자유로운 사회를 위해서 정부의 권력은 최소한으로 낮추고 지역단위로 분산시켜서 언제나 개인의 자유가 보존해야 한다고 한다.[11] 따라서 프리드먼은 경제 분야에서도 마찬가지로, 국가의 시장경제를 중앙정부에서 관리하는 것이 아닌, 개개인 간의 상호 교류에 맡겨 활성화해야만 한다고 주장했다. 케인스주의 정책처럼 국가권력으로 경제를 통제하는 방식으로는 단기적으로 고용을 안정시키고 경제 성장을 이뤄낼 수 있겠지만 그 성장은 언젠간 정체될 것이고, 무엇보다 자유로운 사회에 걸림돌이 되기 때문에 지양해야 했다.[12]

하이에크 또한 프리드먼처럼 신자유주의적 사상과 정책을 옹호하고 있는데, 그는 “완전한 자유를 위해서는 경제적 자유가 꼭 필요한 조건”이라 했고, 자유기업 체제는 “개인의 자유를 위한 조건이자 동시에 그것의 결과물”이라 바라보고 있다.[13] 특히 하이에크는 자신의 경제 이론에서 완전 고용과 인플레이션을 경계하는 태도를 보인다. 그는 경제 불황 시대에 완전 고용을 위한 정부의 계획은 분명 매력적이고 일시적으로 효과를 볼 수 있으나, 장기적으로는 국가가 인플레이션을 감당하게 만든다고 말했다.[14] 그러므로 고용을 늘리기 위한 재정 확대는 결국 이익이 아닌 위협일 뿐이라고 주장했다. 더 나아가 하이에크는 고용률에만 집착하게 된 사회를 케인즈주의 정책의 “가장 위험한 유산”이라고 표현하기까지 했을 정도로 케인스와는 반대되는 이론을 펼쳤다.[15]

---

11) Milton Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 2002) pp. 2-3
12) Ibid., p. 39
13) Friedrich Hayek, *Studies in Philosophy, Politics, and Economics* (Chicago: University of Chicago Press, 1967), p. 229
14) Ibid., pp. 270-71
15) Ibid., p. 271

2. 영미권 예술 정책의 변화

영국의 마거릿 대처(Margaret Thatcher) 총리와 미국의 로널드 레이건(Ronald Reagan) 대통령은 철저한 신자유주의적 정치 성향에 따라 대대적으로 정부 규제를 철폐하고 공공부문의 민영화를 추진한 인물들로, 신자유주의의 대표적인 정치인들로 꼽힌다. 두 사람이 각각 영국과 미국에 펼친 정책에 의해 20세기 후반 각국의 문화 예술 생태계는 다시 큰 변화를 맞이하게 되었다. 영국과 미국은 각기 다른 배경에서 예술 후원 문화와 인프라가 발전했고, 예술에 부여하는 공공성의 개념이 달라 두 국가의 상황을 완전히 같은 선상에서 비교하기가 어려우나, 공통점은 존재했다. 이 시기에 가장 두드러지는 변화는 예술에 대한 공공 지원이 감소하고 민간 자본의 특히 더 유입되기 시작했다는 것인데 그 과정에서 기업이 예술의 새로운 후원자로 등장하여 본격적으로 미술관의 스폰서로 활동하게 되었다.

1979년, 보수당의 승리로 영국에서는 정권교체가 일어나게 되었다. 대처가 수상으로 취임하자마자 가장 먼저 한 일 중 하나는 공기업과 공공서비스를 매각해 민영화하는 것이었다. 그녀는 신자유주의 사상에 영향을 받아 공공과 민간부문에 들어가는 지출을 모두 줄이는 통화주의 정책을 펼쳤는데 이것은 케인즈주의적 복지국가 정책을 고수하던 이전 정부와는 완벽히 반대되는 노선이었다. 대처는 통화주의 정책을 통해 정부의 자본 공급을 줄이고, 인플레이션을 감소시켜 국고 부담을 덜고자 하였다. 케인즈주의의 탈피를 강력하게 예고했던 대처 정부를 요약할 수 있는 가장 큰 특징으로는 사회 전 분야에서 “기업문화 정신”이라는 상업주의적 사고방식이 강조되었고 시장 자유주의가 활성화되었다는 것이다.[16] 이 사고방식은 예술 분야에도 그대로 적용이 되었다. 기존의 정부가 예술을 누구나 향유할 수 있는 보편적인 것으로, 국가가 책임지고 관리해야 할 대상 중 하나라고 여겼다면, 대처 정부에서의 예술은 국가 간섭이 있어

16) 김정희, 『문명화, 문화주의, 기업문화: 영국정부와 예술 정책』 (서울대학교 출판문화원, 2010), p. 220

선 안 되는 자유롭고 개인적인 분야로 인식되었다.[17] 그래서 고급예술과 대중예술 구분 없이 타 산업 분야와 동일하게 경제적 가치 평가가 요구되었다. 또한, 대처는 오히려 예술을 문화 경쟁력을 강화할 수 있는 수단으로 바라보았기 때문에 이 시기부터 예술과 경제성의 연결이 더욱 중요해지게 되었다.[18]

대처가 예술에서의 기업문화 정신을 실현한 방식으로는 예술에 대한 그동안의 정부 지원금을 감소시키는 것이었다. 대처가 취임한 첫해부터 예술 분야에 대한 교부금은 6,300만 파운드의 총예산에서 500만 파운드가, 그다음 해에는 1,000만 파운드가 감소하였다.[19] 예술 기관에 대한 정부 지원을 담당하는 기관인 영국예술회의(Arts Council Great Britain, ACGB)에 들어가는 예산도 1983년부터 대폭 감소하였다. ACGB에 주어지는 금액이 감소함에 따라 그 아래에서 여태 지원받아온 지역 단위의 시 카운실들도 큰 타격을 입게 되었다.

대신 정부는 그 빈자리에 민간 지원이 늘어날 수 있는 환경을 새롭게 조성하였는데, 민간 자본을 최대한 유입시키기 위해 예술 기관에 후원한 단체에 혜택을 주는 새로운 제도를 도입했다. 이 제도는 구체적으로 1984년에 도입된 '기업스폰서십계획(Business Sponsorship Investment Scheme, BSIS)'으로, 예술을 후원한 기업은 정부가 비율에 따라 최대 3만 5,000파운드까지 현금을 제공하는 제도이다. 이 방법으로 기업들의 후원 참여를 유도할 수 있었고 현금 지급뿐만 아니라 여러 가지 특별 광고의 혜택도 있었기 때문에 기업들이 관심을 가지지 않을 수 없었다. 이 제도에 참여하여 보상받은 기업으로는 대표적으로 TI 그룹이 있었으며 1992년에 왕립미술대학(Royal College of Arts)을 후원하여 2만 파운드를 받았다. 하지만 이 제도의 상금을 마련하기 위해 정부의 지출이 들어가는데, 그 상금이 결국 기업의 소득이나 광고비용으로 쓰이게 되니 결국 세금으로 기업을 돕는 셈이었다.[20] 이는 자유시장 논리를 강조하던

17) Margaret Thatcher, *The Downing Street Years* (London: HarperCollins Publishers, 1993) p. 632
18) Ibid., p. 632
19) 김정희(주 16), p. 221

정부의 이념과는 모순되는 행위였지만 대처 정부는 후원에 대한 혜택 지급 방식의 제도를 통해 정부가 그동안 해온 예술 후원의 역할을 성공적으로 민간에게 넘길 수 있었다.

1976년에 설립된 기업예술스폰서십연합(Association for Business Sponsorship of the Arts, ABSA)은 예술에 대한 기업 지원을 장려하기 위해 6개의 회사가 설립한 모임으로, 설립 당시 노동당 정부로부터 받은 지원금으로 시작되었다. 이 단체는 대처 정부가 들어서고 나서부터 역할과 중요성이 더욱 증가하게 되었는데, 6개의 회사 대표들로 시작했던 단체는 1994년에 300명의 회원을 달성하기도 하는 발전도 이루게 된다. ABSA의 가장 두드러진 활약은 1978년부터 진행한 기업 스폰서를 위한 수상 제도의 운용이었다. 이 수상 제도의 특징은 매년 매우 고급스럽고 호화로운 장소나 미술관에서 시상식이 진행되고 왕실 구성원이 직접 상을 수여했다는 점으로, 기업의 예술 후원에 대해 영광스럽고 화려하고 이미지를 만드는 데 기여했다는 것이다(**도 1**).[21] 특히 데일리 텔레그래프(The Daily Telegraph)나 파이낸셜 타임스(The Financial Times)와 같은 언론기관과의 협업을 통해 이 시상식에 대한 미디어 노출을 최대한으로 끌어올리기도 하였다. ABSA의 활발한 수상 활동과 적극적인 미디어를 통한 이미지메이킹은 예술 후원에 대한 기업들의 관심을 높였고 수상 기업은 덤으로 홍보 효과를 누리게 되었는데, 이것을 계기로 점점 기업은 예술의 새로운 후원자로 자리 잡을 수 있게 되었다.

예술 정책의 변화와 기업의 등장은 미술관에도 상당한 영향을 끼치게 되었다. 우선 기획과 연구의 업무만 해오던 많은 미술관은 경영이라는 새로운 임무도 병행하게 되었다.[22] 정부의 지원이 삭감되고 혜택이 사라지게 되어 미술관들은 새로운 생존방식을 모색해야 했기 때문이다. 따라서 미술관들은 적극적으로 정부 자본 이외의 민간 자본도 수용하는 복수 펀딩 시스템을 구축하고, 기업의 후원을 받기 위해서 기업들의 눈에 띄

---

20) Chin-tao Wu, *Privatising Culture: Corporate Art Intervention Since the 1980s* (London and New York: Verso, 2002), p. 63
21) Ibid., pp. 80-81
22) 김정희(주 16), p. 284

어야 하는 노력을 해야 했다. 자금 조달에 대한 압박과 기업 스폰서에 의해 간섭받게 된 미술관들은 새로운 위기를 겪기 시작했다.

또한, 미술계의 인력에도 변화가 생겼는데, 미술관 업무가 미술관 경영과 큐레토리얼로 분야가 나누어지면서 각 분야를 담당하는 인력이 생기게 되었다. 미술관 행정과 운영이 학예와 분리되면서 미술관의 관장은 경영자적 인물로 교체되거나, 경영 관리를 담당하는 역할이 미술관에 투입되기 시작했다.[23] 달라진 시스템에 적응하고 미술관의 효과적인 운영을 위해서는 내부적으로도 새로운 사고방식이 필요했기 때문이다. 그래서 미술관장은 미술관의 효율적인 경영에만 집중하도록 역할과 업무를 달리하게 되었다. 수익을 창출하기 위해 입장료를 다시 도입하게 된 미술관들 또한 많아졌다. 입장료로 수입을 올리게 되면 정부로부터 지원도 받고 기업 스폰서를 더 쉽게 유치할 수 있었기 때문에 입장료의 부활은 당연한 결과였다.[24] 따라서 정책에 대응하는 작은 변화를 만들어가며 미술관은 서서히 교육기관에서 일종의 기업으로 바뀌게 되었다.

한편, 1981년 미국에서는 레이건 대통령이 취임하면서 본격적으로 신자유주의적 성향의 정책이 도입되었다. 레이건은 경제 참모들을 모두 하이에크파로 구성했을 정도로 그의 정책은 하이에크의 영향을 많이 받았는데 영국의 대처 정부와 비슷한 방식으로 레이건은 공공부문을 민영화하는 방식의 통화주의 정책을 펼쳤다. 영국의 ACGB와 같은 역할을 하는 미국의 정부 지원 기구였던 국립예술기금(National Endowment for the Arts, NEA)에서는 예산 삭감이 이루어지게 되었다. 이는 공적 지원금으로 운영되던 예술 분야를 민간 지원의 대상으로 돌려놓기 위함이었다. 레이건 정부는 처음에 50퍼센트의 삭감과 함께 '박물관지원기구(Institute of Museum Services)'의 폐지도 요청했을 정도로 대대적인 변화를 이뤄내고자 했다.[25] 결국 NEA 예산은 1996년까지 10퍼센트만 삭감되고 말았지만 그럼에도 불구하고 레이건 정부는 예술 분야에 민간 자본을 유입시키고 정책적으로 민영화의 바람을 일으켰다.

---

23) Ibid., pp. 299-300
24) Ibid., p. 308
25) Wu(주 20), pp. 49-50

레이건의 측 주변 정치 인사들은 그동안의 NEA의 기금 프로그램들이, 특히 이전 카터 정부 시절에 상당히 정치적이었다는 것을 지적하며, 프로그램들은 “예술적 발전보다는, 사회를 위한 예술의 발전에 집중하였다”고 한다. 또한, NEA의 공적 예술 지원은 오히려 민간 지원을 주저하게 만들었다는 점에서 레이건 정부가 지향하는 자유시장 정책과는 부합하지 않아, 문제를 바로잡고자 하였다.[26] NEA에 대한 예산 삭감은 그런 의미에서 문제 바로잡기의 첫 단계라 할 수 있었다.

레이건은 1981년에 문화 예술 분야를 위한 대통령 태스크 포스(presidential task force)를 설립하였다. 이 태스크 포스의 목표는 NEA와 국립인문재단(National Endowment for the Humanities, NEH)의 재편성 가능성을 연구하고 그동안 공공과 민간 자본의 비율이 균등하지 않았던 예술 분야에 민간 지원의 비율을 높이는 것이었다.[27][28] 레이건 정부는 외부의 자금을 최대한 끌어모으기 위한 다양한 방법을 동원하였는데 대표적으로 1981년에 포드 극장(Ford’s Theater)에서 대통령이 중심이 되어 주최했던 화려한 대규모 자선 행사가 있었다. 이 행사에 엄청난 참가비를 내고 참여하는 인사들은 정치계 사람들뿐만 아니라 여러 기업 인사들로 가득했는데 레이건은 이런 화려한 자선 행사를 통해 예술 분야에 기업 자본을 끌어들일 기회를 만들었다**(도 2)**. 또 다른 예시로 담배회사 필립 모리스(Phillip Morris)가 1981년에 워싱턴에서 아트쇼를 개최하자 레이건은 백악관에서 연설했을 정도로 그는 기업들의 예술 후원 활동을 적극적으로 독려하는 모습을 보였다.[29] 대통령의 적극적인 장려는

---

26) Ibid., p. 49

27) “Reagan Names Task Force to Study New Form for Endowments”, *The New York Times*, 7 May 1981. https://www.nytimes.com/1981/05/07/arts/reagan-names-task-force-to-study-new-form-for-endowment.html (최종접속일: 2022년 5월 15일)

28) Carla Hall, “NEA, NEH Review”, *The Washington Post*, 7 May 1981. https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/1981/05/07/nea-neh-review-the-endowments-task-force-named/8d77e658-30b5-427c-9888-4e8f8edf7098/ (최종접속일: 2022년 5월 16일)

29) AMCON Group, Inc., *Seminar on Business Support of the Arts*, 3 June

1983년에 12명의 예술가와 후원자들이 예술적 기여에 대한 대통령상을 받으면서 정점에 이르게 되었다. 따라서 예술 기관에 직접적인 지원을 하지 않지만, 오히려 지원금을 모아주는 것으로 정부의 역할은 새롭게 바뀌게 되었고 NEA의 역할은 레이건 대통령의 정책에 의해 대체되었다.[30]

미국의 '예술을 위한 기업위원회(Business Committee for the Arts, BCA)'는 영국의 ABSA와 동일한 역할의 기관으로, 1968년에 사업가 데이비드 록펠러(David Rockefeller)가 중심이 되어 설립되었다. 기본적으로 기업의 예술 후원을 활성화하는 역할을 주로 담당한다는 점에서 ABSA와 비슷하지만, ABSA가 정부 지출로 운영되었던 단체라면, BCA는 록펠러 형제들의 개인 자금으로 형성된 조직이었다. 그리고 열린 단체였던 ABSA와 달리 BCA는 폐쇄적이고 다소 선별적인 회원 시스템을 가지고 있었다. BCA는 표면적으로 더 많은 기업이 예술에 관심을 가지고 후원하도록 유도하려는 목표를 가지고 있었으나, 사실 예술 후원을 통해 기업들이 가질 수 있는 PR 기회를 더 중점적으로 노리고 있었다.[31] 예술을 후원하면 더 많은 관객에게 접근할 수 있고, 기업을 더 널리 알릴 수 있는 홍보 효과를 누릴 수 있으며 결국엔 더 많은 비즈니스 기회를 잡을 수 있기 때문에 기업의 입장에서는 상당히 매력적인 요소였다.

기업 영향력이 늘어난 이래로, 미국의 미술관에서는 후원 기업에 보상하기 위한 전용 혜택과 프로그램이 발달하게 되었다. 이것은 단순하게 전시 티켓을 저렴하게 제공하는 수준을 넘어 전시장 자체를 기업의 행사를 위해 빌려주는 혜택이었다. 기업들은 종종 미술관을 기업의 고급 행사가 열리는 장소로 종종 사용하였다. 이런 행사에는 주로 높은 계층의 고객들이 모이게 되고, 디너 파티나 결혼식 등 다양한 화려한 이벤트가 치러졌다.[32] 기업 입장에서도 보통의 행사장보단 미술관을 택하는 것이

1981, New York p. 52, quoted in Wu(주 20), p. 51
30) Wu(주 20) p. 51
31) Ibid., p. 79
32) Chin-tao Wu, *Privatising Culture: Aspects of Corporate Intervention in*

고객에게 좋은 이미지를 줄 수 있고 미술관이 주는 고상한 분위기가 행사의 격을 더 높이는 데 도움을 주기 때문에 이득이었다. 따라서 주요 현대미술관은 점점 정적이고 보수적인 교육의 장의 느낌을 씻어내고 호화스러운 파티가 열리는 장소로 자신을 스스로 변신시켰다.

3. 스폰서십의 제도화

기업이 예술계에도 관여하기 시작하면서 점점 후원과 스폰서십의 경계는 서로 모호해져 결국 두 개념은 혼용되었다. 기본적으로 단순 후원과 상업적 의도를 가진 스폰서십은 목적에서 차이가 나는데, 후원이 자선적 성격을 가진 행위이자 순수한 목적의 기부로 정의된다면, 스폰서십은 기업이 홍보를 기본적인 목적으로 한 상업적 지급이자 스폰서 대상과 체결되는 상업적 거래 관계이다. 이 둘 사이의 경계가 본격적으로 흐려지기 시작한 것은 앞서 소개한 영미권 정부의 새로운 예술정책과 무관하지 않다. 먼저 기업이 예술 후원에 적극적이고 이를 상업적 스폰서십으로 점차 전환하게 된 이유 중 하나에는 정부의 세제 혜택이 있었다. 왜냐하면 기업이 예술기관에 후원이 아닌 스폰서를 하면 기업의 사업적 지출로서 세금을 감면받을 수 있었기 때문이다.

대처 정부에서는 기업 스폰서십을 더 수월하게 진행될 수 있도록 세법이 변경되었다. 기존의 금융법령의 서약 행위(Finance Act)에 의하면 기부하는 자는 선행을 인정받기 위해서 특정 기부를 7년 이상 해야만 했다. 그러나 1980년에 그 최소 계약기간을 3년으로 변경하고 고액 납세자층의 기부에 관해서는 세금 경감 제도를 재도입했다. 1986년에는 기업들의 자선 행위에 관해서 지불된 배당금의 3퍼센트까지 세금을 공제받을 수 있게 되었다. 1990년에 등장한 '선물원조계획안(Gift Aid Scheme)'은 1회 최소한 600파운드에서 500만 파운드 사이의 기부금에 대해 세금 감

Contemporary Art and Art Institutions during the Reagan and Thatcher Decade (Ph. D. Dissertation, University College London, University of London, 1997) p. 222

면이 허락되는 제도였다.[33] 그리고 그다음 해에는 이 한계 액수마저 폐지되기도 하였다. 또한, 미술작품 구입에 대한 조세정책도 변경이 되었는데, 미술작품을 구입했을 때, 작품 구입 가격의 25퍼센트를 적게 신고할 수 있게 되었고, 나중에 작품을 다시 판매한 후 발생하는 이익에 한정하여 세금을 내는 방식이 도입되었다.[34] 이처럼 세법의 변경으로 기업의 부담을 덜어주게 주는 방법을 통해 정부가 상당히 적극적으로 민간 자본을 유치하려 했음을 알 수 있다.

1981년 미국에서 시행된 경제회복 세법(Economic Recovery Tax Act)에서는 기업의 전체 수익에서 자선적 지출로 처리할 수 있는 비용의 최대치를 5퍼센트에서 10퍼센트로 늘렸다. 하지만 큰 효과는 없었는데, 원래 예술을 후원해 오던 기업 대부분은 기부할 수 있는 최대 액수에 훨씬 못 미치는 매우 적은 비중으로 기부해오고 있었기 때문이다. 그런데도 기업의 후원 비중은 1980년에 1퍼센트에서 2퍼센트로의 약간의 유의미한 성장은 있었다.

미국의 미술관들은 의도적으로 스폰서 회사에 공간을 제공하거나 기업 건물 안에 미술관의 분점을 내어주기도 하였다. 대표적으로 휘트니 미술관이 필립 모리스 본사 건물에 분점을 내어준 사례가 있는데 이처럼 미술관의 분점을 들여오는 방식은 역시 부동산 관련 법상의 특혜와 절세라는 다분히 경제적 이익을 위한 전략이었다.[35] 왜냐하면 건물에 공공문화시설을 제공하게 되면 20퍼센트의 지면을 추가로 받을 수 있고 건물의 사정가격을 줄일 수 있어 결국 부동산세를 더 낮게 내기 때문이다. 그리고 이 모든 운영비를 회사 지출로 계산하여 직간접적으로 세금 혜택 또한 받을 수 있게 된다.[36]

두 정부의 달라진 세금 혜택은 기업 스폰서십을 촉진하는 여러 계기 중 하나였지만 기업들이 예술기관을 스폰서 하는 가장 큰 목적은 바로 선전 효과와 기업 이미지의 상승이었다. 예술 스폰서십은 기업의 전체

33) 김정희(주 16), p. 254
34) Ibid., pp. 254-55
35) Ibid., p. 322
36) Wu(주 20), pp. 190-91

지출에서 들어가는 비용은 상대적으로 비율이 낮으나, 창출되는 이익은 상대적으로 크고 덤으로 홍보 효과도 누리게 되어 최적의 방식이었다. 미술사학자 김정희의 연구에서 특히 미술 전시회는 다른 일회성 행사보다 기간이 길고 직접적으로 눈에 띄기도 하여 “광고의 잠재력이 있다”고 평가한다.[37] 그래서 장기간 기업을 드러낼 수 있는 장점이 있다. 따라서 기업의 입장에서는 별도로 기획하여 진행하는 대규모 광고보다도 훨씬 더 적게 돈을 투자하면서 제대로 홍보 효과를 낼 방법이라 할 수 있다. 기업들이 미술 전시회를 노리면서 점점 많은 전시회에는 기업 로고가 많아진 모습을 볼 수 있게 되었다. 전시를 후원하던 기업들의 상당수가 담배, 은행, 석유회사 등 평소에 이미지가 좋지 않은 산업 분야 출신이란 것을 고려하면 실제로 예술 스폰서십이 이미지 상승과 연결된다는 것을 알 수 있다. 더 나아가 미술, 특히 현대미술이 가진 자유롭고 혁신적인 이미지를 인지한 기업들은 미술 전시회를 스폰서 함으로써 자신들의 이미지와 미술이 가진 이미지를 일체화하려는 의도도 있었다. 이러한 이유로 점점 많은 기업이 예술 스폰서십을 택하게 되면서 후원은 표면적으로만 후원의 성격을 띠고 있을 뿐, 더 이상 순수한 목적의 기부가 아닌 상업적인 스폰서 지출에 더 가까워졌다고 볼 수 있다.

이처럼 기업의 예술 스폰서십은 예술이 가진 매력적인 이미지와 잠재적 상업적 가치의 발견을 통해 발전하게 되었다. 하지만 1980-1990년대 상업적 예술 스폰서십의 활성화는 사회학자 앤드류 워닉(Andrew Wernick)이 주장한 ‘프로모션 문화(promotional culture)’라는 중요한 사회적 현상이 부상했기에 가능할 수 있었다. 워닉의 연구에서 프로모션 문화는 일상생활에 다양한 형태와 방식의 프로모션이 침투하고 있는 현상을 의미한다. 20세기 후반 소비 자본주의를 팽창시킨 프로모션 문화의 영향을 받아 기업은 더욱 치밀하고 전략적인 상업적 스폰서십을 요구했으며 본격적으로 기업과 미술관이 서로 이익을 추구하기 위해 협력하게 된 동기를 제공하였다.[38]

---

37) 김정희(주 16), p. 329

38) Andrew Wernick, “Promotional Culture”, *Canadian Journal of Political and Social Theory* 12:1-2 (August 1988), p. 182

워닉에 의하면 프로모션은 기존의 퍼블리시티나 광고가 가진 의미를 모두 함축하는 개념으로, 특히 현대 사회에서는 종교적이고 정치적인 프로파간다도 포함하여 일상에서 접하는 사소한 선전까지 모두 아우른다.[39] 프로모션이 만연해지게 된 현상인 프로모션 문화로 인해 특히 문화 산업은 큰 변화를 겪었다. 광고 산업과 함께 서로 영향을 끼치면서 발달하게 된 대중문화에서는 프로모션과 커뮤니케이션의 경계가 흐려진다. 광고적 메세지가 존재하지 않는 곳은 없어 문화는 하나의 커다란 프로모션 수단이 되어갔다.[40] 기업과 예술기관과의 상업적 스폰서, 내지는 파트너 관계는 프로모션 문화가 등장하면서 가장 효율적이고 효과적인 프로모션 방식을 서로 모색하다 생긴 결과물이었다. 스폰서십은 텔레비전 같은 매체를 통한 광고처럼 직접적이지 않고 은밀하며, 일상과 자연스럽게 어우러진다. 관객, 혹은 소비자에게 광고에 휩싸이게 하여 불쾌감을 주지 않으면서도 동시에 많은 대중에게 자신들을 노출할 수 있다. 더 나아가 스폰서십을 통한 프로모션은 경제적 수익 이외에 여러 가지 비물질적 이득 또한 가져다줄 수 있는 장점이 있었다.

또한, 프로모션 문화는 기업의 “이미지 전이(image transfer)”를 용이하게 한다.[41] 스폰서십 전략을 수립할 때, 기업은 자신들이 이미지를 체화할 수 있는 파트너를 찾고자 하는데 미술관은 최적의 스폰서라 할 수 있다. 예술 안에 다양한 분야가 있고 기업마다 추구하는 바에 따라 그 안에서 구체적으로 공연, 무용, 음악 등 어떤 분야를 스폰서하게 될 것인지를 결정한다. 그러나 앞서 언급했듯이 미술 전시회의 경우 공연예술 분야보다 기간이 길고, 공연 스케줄 같은 정해진 시간의 압박에서 벗어나며, 전시회에서 발행하는 여러 자료에도 스폰서의 흔적을 남길 수 있다는 점에서 타 예술 장르보다 스폰서십에 용이하다. 미술 전시회, 특히 현대미술이 가지는 이미지를 체화해 기업은 자신들의 이미지를 더 고급

---

39) Ibid., p, 182
40) Ibid., p. 188
41) Mark W. Rectaunus, *Culture Incorporated: Museums, Artists, and Corporate Sponsorships* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2002) p. 7

화할 수 있고, 미술 전시회에 모이는 인구는 보통 중상위 계층에 고등교육 이상의 교육을 받은 사람들의 비중이 높아 더 경제력이 있는 고객층과 쉽게 연결될 수 있다. 스폰서십을 통해 대중에게 더 자주 노출될수록 기업은 예술을 돕는 좋은 기업이란 인식을 각인시킬 수 있게 되며 이 인식이 이후에 기업 제품의 구매, 혹은 서비스 이용으로 이어질 수도 있는 것이었다.

스폰서십이 자연스럽게 발달할 수 있었던 것은 미술관의 역할 변화에도 있다. 스폰서십이 가지는 의미와 목적이 기업적인 관점에서만 강조되어 와서 기업의 일방적인 전략이라고 볼 수 있지만 분명 스폰서십이란 것은 스폰서를 받는 미술관 측에서도 동의해야 하는 성립이 되는 것이다. 정부 지원금으로만 그동안 운영을 해오던 미술관들이 기업의 자본을 받아들이게 되면서 스스로 기업적 마케팅을 도입하고 생존방식을 모색하게 된 것은 매우 자연스러운 현상이었다. 따라서 미술관도 스폰서십을 통해 자신들의 정체성과 위상을 강화하고 나름의 이익을 창출하고자 하였다. 초반에는 미술관의 입장에서 얻게 되는 기업 스폰서십의 효과가 과소평가 되기도 하였다. 하지만 점점 미술관의 자본 비중에 기업 스폰서십이 늘면서 미술관에게도 스폰서십의 중요도는 올라갔다. 미술관 역시 기업처럼 스폰서 프로젝트로 인해 가시적인 효과를 보기 때문이다. 스폰서십으로 인해 자신들의 기업 파트너가 미디어 노출과 프로모션으로 국제적으로 부상할 수 있다면 이것은 동시에 미술관의 인지도와 이미지에도 영향을 준다. 따라서 이미지 전이는 기업과 예술기관 양측에 모두 해당되는 사항이다. 스폰서십의 초기에는 미술 행사나 미술관 곳곳에 기업의 로고가 있었기 때문에 미술관이 기업 브랜드에 편승한다는 생각을 가질 수 있었으나, 권위 있는 미술관을 스폰서 하는 기업들의 경우, 오히려 자신들이 함께하고 있는 미술관의 로고를 회사의 프로모션에도 활용하기도 한다.[42] 즉, 스폰서십은 기업과 미술관이 서로의 브랜드를 이용하여 자신들의 가치를 높이는 활동이 되었다.

영리 기관인 기업이나 비영리 기관인 미술관은 근본적으로 다른 조직

42) Ibid., p. 25

이지만 이 둘 사이에도 공통점은 존재한다. 마크 렉타너스(Mark W. Rectanus)의 연구에 의하면 기업과 예술 기관의 공통점은 다섯 가지로 정리된다. 첫 번째로 조직의 정당성을 마련하려는 목표를 가지고 있고, 둘째, 정책을 만드는 사람들과 관계를 형성하고자 하고자 한다. 그다음 셋째, 두 조직 모두 최소한의 조직 안정성을 추구한다. 넷째, 경제적 성공을 인지하고자 하고 마지막으로 각자 타깃 관객층의 공감을 끌어내고자 한다는 것이다. 이 다섯 가지 목표 달성에 있어서 두 이질적인 집단은 서로와의 협력을 통해 쉽게 달성할 수 있을 것이라 생각했기 때문에 스폰서십이 더 성행할 수 있었다.[43]

프로모션 문화의 발전에서 탄생한 '블록버스터' 전시는 기업과 미술관이 스폰서십 관계를 더욱 적극적으로 이용하게 된 계기를 마련해 주기도 하였다. 블록버스터 전시의 정의는 관점에 따라 여러 가지가 있지만 공통으로 다음과 같은 특징을 가진다. 첫째, 거대한 자본으로 기획되었고 보통 기업 후원이 관여되어 있다. 둘째, 많은 관람객 유치와 높은 수익을 목표로 한다. 셋째, 전시의 콘텐츠는 대중적이며 규모가 크다는 것이다. 블록버스터 전시의 첫 사례로 알려진 1972년 대영박물관에서 출발한 《투탕카멘의 보물들 전 Treasures of Tutankhamun》은 영국을 넘어 미국의 6개 도시를 순회한 전시이다(**도 3**). 이 전시회를 통해 입장료뿐만 아니라 관련된 상품 판매로도 전시회가 엄청난 이익을 거둘 수 있다는 것을 증명하였다. 이러한 대형 전시가 가능했던 이유에는 미국 최대의 석유회사인 엑슨(Exxon)의 스폰서십이 크게 기여를 했다는 것인데 의도한 대로 엑슨은 이 전시를 통해 수익과 직결된 광고 효과를 누릴 수 있게 되었다. 이것을 시작으로 블록버스터 전시의 가능성에 매료된 기업과 미술관 관계자들은 더욱 서로를 이용하여 효과를 얻고자 하였다.

한편, 수익과 흥행을 추구하려는 의도가 짙게 드러나는 블록버스터 전시는 비판을 피해 갈 수 없었다. 제도 비판 미술가의 대표적인 작가인 한스 하케(Hans Haacke)는 블록버스터 전시가 많은 사람을 끌어모으고 대중매체에 상당히 자주 다뤄지며, "미신에 기반하고 미신을 만들어내는

43) Ibid., pp. 23-24

쇼"라고 비판했다.[44] 이 비판이 사실일 수밖에 없는 이유는 블록버스터 전시가 명확한 목표가 있는 전시의 유형이고 그 목표 달성을 가장 우선시하려면 어쩔 수 없이 포기해야 하는 요소들이 있기 때문이다. 최대한 많은 대중을 끌어들이기 위해서는 전시로 만들 수 있는 콘텐츠에 제한이 있고 수준을 높이는 데 한계가 있으며, 전시 티켓 이외의 소비를 유도하기 위해 '팔리는' 상품을 개발해야 한다. 이것은 타깃 소비층인 대중의 취향과 관심사에 직결되는 부분이다. 이런 점 때문에 광고와 수익 올리기에 혈안이 된 블록버스터 전시는 미술의 상업화에 기여한다는 우려와 비판을 낳게 된 것이었다.

한 예시로, 블록버스터 전시를 이용하는 가장 대표적인 분야 중 하나는 자동차 기업이다. 구체적으로 1998년 구겐하임 미술관에서 BMW의 스폰서십으로 진행되었던 《아트 오브 더 모터사이클 전 The Art of the Motorcycle》 의 사례가 있다. 이 전시는 시대별로 정리한 총 114대의 오토바이를 미술관 건물에 빼곡히 전시한 것을 특징으로, 화려한 볼거리와 오토바이의 역사에 전념한 전시라는 점 때문에 당시 최대의 인기를 누리고 매체의 주목을 받았던 전시 중 하나이다. 하지만 지나치게 스폰서 기업과 밀접한 연관을 드러내는 전시였다는 점에서 비판받았던 전시이기도 하다.[45] 이 전시 이후에 구겐하임 미술관은 패션기업 조르지오 아르마니(Giorgio Armani)의 패션 컬렉션에 관한 전시를 기획하는 등 지속해서 기업 연계 전시를 기획하게 된다. 구겐하임과 BMW의 사례는 최대한 사람들의 관심을 끌고 시각적 화려함으로만 치장한 블록버스터 전시의 힘과 그 위험을 가장 잘 나타내고 있다.

---

44) Hans Haacke, "Museums, Managers of Consciousness", *Art in America*, 28 February 2018.
https://www.mplus.org.hk/en/magazine/museums-managers-of-consciousness/ (최종접속일: 2022년 5월 2일)

45) Eileen Kinsella,, "Guggenheim in Rare Tie-In With BMW for Bike Show", *The Wall Street Journal* 22 May 1998.
https://www.wsj.com/articles/SB895792199494764000 (최종접속일: 2022년 7월 18일)

더불어 1980-1990년대는 프로모션 문화의 부상뿐만 아니라 세계화가 시작된 시기이기도 하다. 세계화는 프로모션 문화와 시너지를 일으켜 기업들과 미술관의 목표와 전략에 상당한 영향을 주게 되었다. 사회학자 말콤 워터스(Malcolm Waters)에 의하면 세계화에 관한 이론들은 그것을 균질화와 차별화가 동시에 일어나는 현상으로 정의한다고 하였다. 세계화로 인하여 문화 간의 뚜렷한 경계는 점점 사라지면서 서로 비슷해지고 같아지기도 한다. 세계화는 사회적 기관과 영토성 사이의 관계에 기반하여, 세 가지 교환에 의해 특징지어진다고 한다. 첫째, 물질적 교환의 지역화(localization), 둘째, 정치적 교환의 국제화(internationalization), 그리고 마지막으로 상징적 교환의 세계화(globalized)이다.[46] 이러한 특징을 가진 세계화 시대에 기업과 문화적 기관의 경계가 불분명해지고 서로 비슷해지는 것은 자연스러운 현상이다. 워터스는 세계화로 인하여 나타나는 균질화와 차별화 사이의 긴장이 복잡한 기업의 문화적 정치(corporate cultural politics)를 통해 드러난다고 한다. 세계화가 진행되면서 기업은 점점 다층적으로 자신들의 관심사를 표출하고자 하게 되었다.[47] 따라서 기업이 자신들의 문화적 정치를 표현하는 방법 중 하나로 문화 스폰서십을 추구하게 되는 것이다.[48]

세계화의 흐름에 참여하는 기업과 미술관의 새로운 전략 중 하나는 미술관 프랜차이징이다. 미술관 프랜차이징이란 타 도시, 혹은 타국에 미술관의 분점을 내는 방식으로 미술관의 브랜드를 국제적으로 확장하고 유지하는 전략을 말한다. 프랜차이징을 실천 중인 대표적인 미술관으로는 구겐하임 미술관이 있으며 뉴욕 본점 이외에 빌바오, 베니스, 베를린, 아부다비에 “위성 지점(satellites)”을 설치하여 운영 중이다. 특히 1997년에 설립된 구겐하임 빌바오 지점(Guggenheim Museum Bilbao)의 경우 낙후되었던 스페인의 도시였던 빌바오를 미술관 건립을 통해 재생시키고 관광지로 발전시켰기 때문에 도시재생의 사례 중 하나로 유명하다. 물론

---

46) Malcolm Waters, *Globalization* (London and New York: Routledge, 2001) pp.18-19
47) Rectanus(주 41), p. 18
48) Ibid., p. 39

이 프랜차이징은 “미술관의 맥도널드화”를 조장시킨다는 이유로 꾸준히 비판받고 있지만 그럼에도 불구하고 구겐하임의 프랜차이징 사업은 미술관의 영향력을 확장하기 위해 지금까지도 유지되고 있다.[49] 관객의 입장에서는 프랜차이징을 통해 세계 곳곳에서 구겐하임의 컬렉션을 만나볼 수 있는 재미도 있으며 미술관은 브랜드를 강화하고 새로운 사업의 기회를 늘릴 수 있다.

프랜차이징은 미술관이 자체적인 역량으로 펼치는 활동처럼 보일 수 있으나 자세히 살펴보면 이곳에도 기업의 힘이 작동 중이다. 그리고 더 나아가 미술관 프랜차이징이라는 전략 자체가 기업의 스폰서십 없이는 실현 불가능한 영역인 것을 구겐하임의 독일 지점 사례를 통해 알 수 있다. 현재는 폐지된 지점이지만 15년간 운영되어왔던 도이치 구겐하임(The Deutsche Guggenheim)은 독일의 금융기업 도이치방크(Deutsche Bank)의 베를린 본사 건물에 위치한 미술관으로, 구겐하임의 베를린 분점이었다(**도 4**). 구겐하임은 유럽의 문화 수도 중 하나인 베를린으로도 뻗어나가기 위한 창구가 필요했고, 평소에도 예술에 관심이 높았던 기업으로 유명했던 도이치방크는 명성 있는 미술 브랜드를 회사 안으로 들이고자 했다. 따라서 둘의 이해관계가 일치하였기 때문에 실현할 수 있었던 사업이라 볼 수 있다. 특히 이 베를린 분점의 이름에 도이치방크의 ‘도이치(Deutsche)’가 들어간다는 점을 생각해 보면 프랜차이징 사업에 미쳤던 도이치방크의 영향력을 짐작할 수 있다.[50] 도이치방크 측에서 자체 컬렉션을 선보일 미술관을 만들기 위해 두 기관의 인연은 결국 15년 만에 막을 내렸지만, 도이치 구겐하임 베를린이 운영되었던 15년간은 구겐하임의 공격적인 글로벌 프랜차이징 역량과 예술 스폰서십에서 기업 도이치방크의 탄탄한 입지를 엿볼 수 있었다.

구겐하임의 프랜차이징을 통해 형성된 여러 분점은 속해있는 도시의

---

49) Carol Vogel, “Guggenheim’s Provocative Director Steps Down”, *The New York Times*, 28 February 2008.
https://www.nytimes.com/2008/02/28/arts/design/28muse.html (최종접속일: 2022년 5월 13일)
50) Rectanus(주 41), pp. 185-87

주요 관광 명소의 역할도 책임지고 있다. 그 분점들은 해당 도시가 가진 분위기와 이미지를 체화하고 있고, 도시는 구겐하임 브랜드의 효과를 보고 있다. 구겐하임 분점이 있다는 것으로 문화 예술적 도시로서의 이미지메이킹이 가능해지기 때문이다. 또한, 구겐하임은 프랜차이징 사업을 통해 점점 세계로 더 뻗어나가는 미술관의 대명사가 될 기회를 얻게 된다. 이러한 글로벌 전략은 대외적으로 구겐하임의 이미지를 위한 것도 있지만 기업에 어필하기 위한 구겐하임의 이미지를 위한 것이기도 하다. 기업의 입장에서 글로벌한 미술관의 브랜드는 상당히 매력적인 파트너이기 때문이다.

제 3 절 2000년대 이후 새로운 협력의 개념: 파트너십

1. 전통적인 상업주의와의 거리두기

20세기 후반의 사회적 변화를 계기로 미술관은 기업이라는 조직을 만나면서 내, 외부적으로 많은 변화를 거치게 되었다. 초기에 기업과 미술관의 관계는 경제적 지원을 주고받는 것으로 시작하였으나, 그 관계에서 서로 이득을 취할 방법을 발견함으로써 두 조직의 관계는 한순간에 고도의 비즈니스 전략으로 성장하게 되었다. 즉, 2000년대 이전의 기업 미술 스폰서십 관계에서 가장 핵심적인 요소는 수익과 광고였다고 말할 수 있다. 그러나 2000년대가 도래하고 나서 기업과 미술관의 관계는 한 층 더 고차원적으로 발전하게 된다. 이전에 강조되었던 상업적 가치 이외의 새로운 가치의 중요성이 부각되기 시작한다. 여전히 블록버스터 전시나 수익과 흥행을 의도한 대규모 프로젝트는 존재하지만, 사회 공헌, 예술 발전, 그리고 교육이라는 공익적 목표를 추구하는 협력관계도 보이기 시작했다. 이런 기업과 미술관들은 어느 순간부터 '파트너십'이라는 이름으로 관객과 소비자의 앞으로 나타나게 되었다.

파트너십이란 자원의 결합을 통해 결과를 최대화하고, 지식을 공유하

여 결국 능숙함과 혁신적인 업무수행으로 발전을 추구하는 관계를 의미한다. 공동의 목표 추구를 위해 두 집단이 협력관계를 맺는다는 점에서 이전의 스폰서십과 비슷할 수는 있으나 스폰서십과 파트너십의 개념에는 차이점이 있다. 기업 사회 공헌(corporate community involvement, CCI)의 유형을 정리하여 분석한 사이타니디와 라이언의 연구에서 스폰서십은 크게 상업적 스폰서십(commercial sponsorship)과 사회적 스폰서십(social sponsorship)으로 나뉜다. 두 개념 모두 수평적이고 자원의 이동이 일어나는 관계로, 특정한 업무 수행을 통해 이뤄낸 보상을 나누어 가진다. 상업적 스폰서십은 이름이 의미하는 그대로 판매 수익과 광고효과의 목적을 기반으로, 보통 물질적인 보상을 가장 우선시하는 관계이다. 반면, 사회적 스폰서십은 기업의 사회적 책임을 동기로 하여 경제적 이익 추구도 중요하지만, 사회적 욕구를 충족시키려는 목적도 있기 때문에 물질적 보상보다는 이미지나 명예와 같은 비물질적 보상을 더 중시한다. 파트너십은 사회적 스폰서십 관계와 비슷하다고 볼 수 있는데, 마찬가지로 수평적이고 자원을 주고받는 관계이다. 하지만 주된 목표는 보상을 만들어 나누는 것이 아닌 협력을 통해 사회적인 이슈를 수면 위로 드러내고 해결을 모색하는 것이다. 파트너십 또한 기업의 사회적 책임에 기반한 행위이고, 여기서 보상은 물질적 보상과 비물질적 보상 모두 상관없이 받아들이지만 모두 부수적인 요소로 취급된다. 무엇보다 스폰서십은 거래적 성향을 띤 일회성, 혹은 단기간의 관계라면 파트너십은 그렇지 않다는 점에서 둘이 구분된다.[51]

기업과 미술관이 서서히 사회적 스폰서십이나 파트너십으로 관심을 가지게 된 것은 이전에 경험한 상업적 스폰서십에서 배운 교훈에서 비롯되었을 것이다. 사이타니디와 라이언(Maria May Seitanidi and Annmarie Ryan)의 연구에서 지적된 바와 같이, 기업과 비영리 기관 간 관계의 한계 중 하나는 바로 비대칭성으로, 그동안 기업-미술관 스폰서십에서도 “기업의 영향력이 미술관보다 컸고, 기업과 미술관 사이의 관계가 수평적이지 못하다”는 것이었다.[52] 기업은 이익을 추구하는 집단으

51) Seitanidi and Ryan(주 1), p. 249

로 철저히 기업적 관점에서 현상을 바라보지만, 미술관은 예술을 다루는 기관의 역할로서의 관점이 있기 때문에 갈등을 빚을 수밖에 없었다. 그러나 이 관계에서는 기업이 투자하는 자본의 비중이 클수록 미술관이 기업을 의식하게 되는 상황을 피할 수 없다.

또한, 일정 수준의 인지도와 목표를 달성하고 나면, 기업은 소비자에게, 그리고 미술관은 관객에게 새로운 이미지와 메세지를 주어야 할 단계에 이르게 된다. 광고와 수익에 집착하는 모습은 오랫동안 소비자의 공감을 사지 못한다. 상업적 술수가 쉽게 드러나게 되어 오히려 반감을 사게 된다. 그래서 기업과 미술관은 상대적으로 덜 물질적인 가치에 집중하고, 공통된 사회적 관심사에 대한 열정과 노력을 파트너십으로 새롭게 포장된 방법을 통해 보여주고자 했다. 기업 스폰서십 전문 컨설턴트 알프레드 슈라이버(Alfred Schreiber)가 말하는 예술 스폰서십은 단순한 마케팅 지출을 뛰어넘은, "가치를 공유"하는 것이라고 한다. 예술과 손을 잡은 기업은 스폰서십을 통해 관객들에게 단순히 돈을 썼다고 알리는 것이 아닌, 특정한 태도와 믿음을 소비자들과 공유하는 것이라 한다.[53] 기업들이 이러한 방식으로 전략을 전환하게 된 계기로는 불특정 다수를 상대로 한 무분별한 광고 방식보다는 확실하고, 충성심 있는 고객층을 확보하기 위함으로 보인다. 내적인 가치를 공유함으로써 소비자와 긴밀해지면, 그 특정한 가치에 공감하고 동의하는 사람들이 소비로 이어질 가능성이 높기 때문일 것이다.

파트너십은 21세기에 들어와서 예술기관과 기업의 가장 현대적이고 견고한 협력관계라 이해되고 있다.[54] 미술관과 기업의 파트너십은 스폰서십과 다르게 프로젝트 계획단계부터 두 집단이 공동으로 참여하여 진

---

52) Ibid., p. 255

53) Alfred Schreiber and Barry Lenson, *Lifestyle and Event Marketing: Building the New Customer Partnership* (New York: McGraw-Hill, 1994) p. 18

54) Bernadette McNicholas, "The Transformation of Arts and Culture and Business Relationships and the Growth of Cultural Economies in the 21st Century",*International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 4 (2004), p. 849

행하기 때문에 스폰서십에 비해 더 다양한 형태의 사업이 나올 수 있게 된다. 함께 일을 진행한다는 것은 맞으나, 파트너십에서는 서로의 역할은 명확하게 구분되어 있다. 레반도프스카(Kamila Lewandowska)의 연구에 의하면 이 역할 구분, 즉 미술관의 업무에 기업이 관여하지 않고 반대로 기업의 업무에 미술관이 관여하지 않는 것, 이 파트너십에서 핵심적이며 "이상적인 파트너십 관계"라 하고 있다.[55] 파트너십이 2000년대에 특히 나타나기 시작한 이유에는 이질적이었던 두 집단이 비슷해진 것에도 있었다. 미술관은 점점 기업적 가치도 추구하게 되고, 반대로 기업은 비영리 기관의 가치를 추구하게 되어 둘은 서로 어느 지점에서 만나게 되었다. 따라서 서로가 가진 힘을 이용하여 좋은 결과물을 만들어 내되, 사회에도 좋은 영향도 끼치고자 한다. 또한, 두 분야가 만나서 창의적인 결과물을 만들어내는 행위인 콜라보레이션의 유행도 파트너십 활성화에 기여를 하였다. 콜라보레이션의 종류 중 하나로 볼 수 있는 '창의적 파트너십(creative partnership)'은 문화 분야와의 협업을 통해 문화예술의 감각을 전이시키는 것을 목적으로 하는데 창의적 파트너십이 주는 생산성과 효율성의 상승 등의 이유로 기업들은 예술계와의 협업에 더 많은 관심을 가지게 되었다.

한 사례로, 2003년에 미국의 예술 기관 '아메리칸 포 더 아츠(Americans for the Arts)'에서 시작된 '파트너십 무브먼트(pARTnershp movement)'는 예술과 기업의 파트너십을 장려한 캠페인 활동으로 2000년대 초 현대적 파트너십 모델의 인지도를 상승시킨 역할을 한 바가 있다. 이 캠페인의 목적은 기업에 예술 기관과의 협업이 사업적 목표 달성에 기여할 수 있다는 인식을 널리 알리고 예술기관에는 자신들의 프로그램을 효과적으로 어필할 방법과 기회를 제공하는 것이었다. 캠페인의 공식 홈페이지에서는 '파트너십의 8가지 이유'라 하여 파트너십의 중요성과 강점을 홍보하고 있다.[56] 파트너십 무브먼트 캠페인은 예술기관이 협업

55) Lewandowska(주 3), p. 37
56) "8 Reasons to Partner with the Arts", The Partnership Movement, https://www.partnershipmovement.org/8-reasons-partner-arts (최종접속일: 2022년 5월 2일)

할 기업을 찾는 방식에 변화를 불러일으켰다고 한다. 기존에 예술기관들이 단순히 미래에 다가오고 있거나 계획 중인 특정한 프로젝트를 기업에 제시하는 방식으로 진행했다면 이제는 예술기관들은 기존의 프로그램들과 계획들이 어떻게 기업들의 비즈니스적 목표와 일치할 수 있는지를 먼저 기업에게 직접적으로 제시하게 되었다고 한다. '아메리칸 포 더 아츠'의 관계자는 빠른 페이스로 진행되는 사회에서 계속해서 새로운 것을 생성해 내는 것 보다 "이미 존재하는 것을 어떻게 비즈니스적으로 활용할 수 있는지"가 중요하다고 한다.[57]

2. 파트너십의 국내외 현황

오늘날 세계의 많은 미술관은 크고 작은 기업들과의 협력관계를 맺고 있다. 글로벌한 대형 미술관부터 지역의 미술관까지 이들은 공공기관뿐만 아니라 민간단체나 기업으로부터 자금을 지원받는 대가로 다양한 프로그램을 제공하는 협력관계를 만들어오고 있다. 그러나 그중에서 상업적 거래의 성향을 보이는 스폰서십이 아닌, 새로운 파트너십의 관계를 맺고 있는 미술관은 일부이다. 이 현황을 정확하게 파악하기 힘든 이유는 많은 미술관의 공식 웹사이트에서는 단순한 후원 관계나 스폰서십 관계도 '파트너십'으로 표기를 하여 소개하기 때문이다. 또한, 미술관이 기업 멤버십 제도를 도입하게 된 이래로 파트너십을 가장한 상업적 거래관계와 실제 파트너십 관계의 구분은 더욱 어려워지게 되었다.

파트너십이라고 하는 시스템을 일찍부터 시작하여 진행해온 미술관들은 글로벌한 주요 현대미술관들이다. 영국에서는 테이트, 미국은 휘트니 미술관, 구겐하임 미술관 그리고 뉴욕 모마가 대표적이다. 이 미술관들의 공통점을 꼽자면 대중적으로도 인지도가 높고 모두 미술계 내에서 나름의 브랜드를 구축해왔다는 것이다. 미술관이 가진 브랜드의 역량이 장기

57) Alexandra Axiotis, *From Sponsorship of, to Partnership with Arts and Culture: An Institutional Perspective* (M.S. Thesis, Sotheby's Institute of Art, 2015) p. 36

적 파트너십 관계에서 특히 중요한 요소로 작용하기 때문이다. 파트너십을 진행하고 있는 대표적인 미술관들의 구체적인 현황은 다음과 같다.

테이트의 기업 관계는 크게 두 가지로 구분되어 있다. 기업 파트너십(corporate partnership)과 기업 후원(corporate philanthropy)이 그것이다. 기업 파트너십에 관한 테이트의 공식 홈페이지 설명에 의하면 테이트가 영국을 넘어 세계에서 가장 인정받는 미술 브랜드 중 하나라는 것을 강조하고 있고, 미술관이 가진 창조적이고 혁신적인 프로그램을 통해 기업 브랜드 강화뿐만 아니라 다양한 방면으로 이익을 가져다줄 수 있다고 설명하고 있다. 또한, 파트너십을 통해 기업에게 소비자와 산업의 리더들을 포함한 더 다양하고 글로벌한 관객층과 연결될 수 있는 플랫폼을 제공해 줄 수 있다고 한다. 2022년 현재, 테이트는 공식 웹사이트에 최근의 대표적인 파트너십 프로젝트들을 간략하게 소개하고 있다. 테이트와 파트너십을 맺고 있는 기업들은 다양한 산업군 출신으로 구성되어 있는데, 뱅크 오브 아메리카(Bank of America), 도이치방크와 같은 금융기업, 현대자동차나 BMW로 대표되는 자동차 기업, 그 외에는 패션브랜드 유니클로, 글로벌 회계법인 언스트 앤 영(Ernst & Young, EY), 마이크로소프트(Microsoft)와 블룸버그 재단(Bloomberg Philanthropies) 등이 있다. 이 기업들은 오래전부터 예술 활동에 지속적인 관심을 보여왔던 기업들로, 자체 컬렉션을 가지고 있거나 타 미술관들과도 여러 번 협업한 이력을 가지고 있다는 점이 특징이다. 테이트가 선보이고 있는 기업 파트너십의 형태로는 전시 프로젝트가 가장 대표적이다. 예를 들어 뱅크 오브 아메리카는 2008년부터 주요 유명 작가의 개인전을 지원해왔으며, 특히 어린 연령층의 미술관 교육을 위해 다양한 워크숍 프로그램을 함께하고 있다. 현대자동차도 2015년부터 테이트 모던 터바인 홀에 설치되는 현대미술 시리즈 전시회를 함께하는 프로젝트인 '더 현대 커미션(The Hyundai Commission)'을 11년간 약속했다. 이외에도 테이트는 연구지원, 수상 제도 운용, 문화행사 기획과 같이 다방면으로 기업과 협업하고 있다.[58]

---

58) "Corporate Partnership", Tate, https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/partnership (최종접속일:

구겐하임의 경우 글로벌 파트너(Global Partner)와 기업 스폰서(Corporate Sponsorship)를 구분하고 있다. 기업 파트너십에 관해서는 테이트와 마찬가지로 구겐하임 미술관의 브랜드 파워를 이용하여 기업이 얻을 수 있는 혜택과 이익을 강조하는 소개문을 게시하고 있다. 특히 구겐하임은 세계 곳곳에 분점을 내어서 운영 중이기 때문에 기업들은 미술관과의 협업을 통해 글로벌한 인지도를 얻는 데 효과를 얻을 수 있다는 점을 가장 큰 강점으로 내세우고 있다. 현재 구겐하임의 '글로벌 파트너'로 등재된 기업은 총 세 군데로, 블룸버그 재단, 커피 브랜드 라바자(Lavazza), 그리고 주류기업 더 맥캘란(The Macallan)이다. 이 세 기업은 서로 각기 다른 방식으로 미술관을 지원하고 있다. 블룸버그 재단은 미술관 전시와 행사에 대한 디지털 가이드 자료 구축에 도움을 주었고, 라바자는 구겐하임의 주요 전시를 지원하고 동시에 행사에 자사 커피를 제공하고 있다. 더 맥캘란의 경우 미술관에 대한 접근성 향상을 위해 무료입장과 관람객 참여를 지원하고 있다. 그리고 미술관 기금 마련을 위한 펀드레이징 활동에도 기여하고 있다.[59]

뉴욕 모마도 스폰서십과 파트너십을 구분하여 운영하고 있다. 모마의 주요 파트너로 소개되고 있는 기업은 현대카드, 알리안츠(Allianz), 폭스바겐(Volkswagen), 유니클로, 스타브로스 니아코스 재단(Stavros Niachros Foundation), 그리고 블룸버그 재단이다. 지금까지 소개된 미술관들과 협업하는 기업들의 리스트를 보면 상당수 겹치는 기업들이 많다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면 보통 예술에 적극적인 기업들이 다수의 미술관과 관계를 맺고 있기 때문이다. 각 기업은 서로 다른 분야로 모마를 지원하고 있다. 예를 들어, 현대카드는 미술관의 미디어와 퍼포먼스 프로그램 분야에서 도움을 주고 있다. 폭스바겐은 교육 쪽을 담당해오고 있다. 유니클로는 매주 금요일마다 무료입장을 시행할 수 있게 접근성 향상에 도움을 주는 파트너이다. 따라서 파트너마다 기업의 특징과 강점

2022년 5월 2일)

59) "Global Partners", The Guggenheim Museums and Foundation, https://www.guggenheim.org/contribute/corporations/global-partners (최종접속일: 2022년 5월 2일)

을 반영한 프로그램을 진행한다는 것을 알 수 있다.[60]

테이트와 구겐하임, 뉴욕 모마와 같이 기업 파트너십 활동에 대해 구체적으로 소개하는 미술관이 있는 반면, 파트너십 활동에 대해서 자세하게 공개하지 않는 미술관들도 있다. 휘트니 미술관은 공식 홈페이지에 짧게 파트너십의 효과에 대한 설명만 있을 뿐, 구체적으로 어떤 기업들이 참여하고 있고 그동안 어떤 활동을 함께 해왔는지에 관해서는 소개하고 있지 않다.

국내의 경우 기업의 미술 스폰서십이 관심을 받게 된 것은 1990년대부터이며, 대기업을 중심으로 사회적 책임에 대한 이행의 일부로 메세나와 스폰서십이 생기게 되었다. 이러한 기업들은 자신들의 자체 문화 재단을 가지기도 하며, 일부 기업들은 기업 미술관을 별도로 운영하는 방식으로 미술 후원과 스폰서십에 참여하게 되었다.

하지만 국내 기업의 미술 활동은 여러 문제점으로 인해 비판받기도 하였다. 우선 지나치게 대기업을 중심으로 이루어져 왔기 때문에 국내 스폰서십 발전이 더디다고 할 수 있다. 기업문화재단의 경우 기업의 이윤과 어느 정도 직결되는 활동을 해야 하고 기업의 상황에 따라 재단의 운영 방향이 바뀌기 때문에 완벽하게 독립된 기관이라고 볼 수 없다. 그리고 아무리 사회 공헌 활동이라 하더라도 결국 물질적이거나 비물질적인 이윤추구의 목적이 내재한다는 점 또한 지적할 수 있는 사항이었다.[61]

국내의 미술 스폰서십 자체의 역사가 길지 않고 여러 문제점이 여전히 존재하는 현실 속에서 사회적 스폰서십의 특성을 가진 미술관 파트너십은 아직은 새로운 분야이지만 특히 국제적으로 진출해있는 기업들에는 관심이 가는 분야이기도 하다. 현재 국내에서는 소수의 대기업을 중심으로 국내외 유수 미술관들과의 파트너십 활동이 이루어지고 있고, 그중에

---

60) “Major Partnerships”, MoMA, https://www.moma.org/support/corporate/major-partnerships (최종접속일: 2022년 5월 2일)

61) 이수완, 「기업의 문화예술지원에 관한 연구: 사회공헌을 중심으로」, 『사회과학연구』, 제 24권 3호(2013), 충남대학교사회과학연구소, pp. 414-415

서 파트너십 활동에 가장 두각을 나타내는 대표적인 기업으로는 현대자동차, 현대카드 등이 있다. 삼성 또한 해외 미술관과 관계를 맺으며 특히 한국과 아시아 미술의 발전에 기여하는 프로젝트에 참여해 오고 있었다.

국내에는 아직 현대자동차처럼 적극적으로 미술관과 협업하거나 미술에 관심을 가지고 활동을 펼치는 기업이 많이 없기에 현대자동차가 선례가 되어주고 있다. 전시 후원이라는 고질적인 스폰서십의 틀을 벗어나 다양한 방식을 시도하는 것 강점을 가졌고, 더 나아가 한국 미술, 그리고 비서구권의 미술을 알리는 프로젝트에 관심을 가지며 더욱 긍정적인 활동을 보여주고 있다.

2000년대 이후에 BMW, 폭스바겐, 아우디(Audi)와 같은 세계적인 자동차 브랜드에서 미술 파트너십 활동이 두드러지기 시작했는데 국내 기업인 현대자동차가 이 흐름에 편승하고 있는 것 또한 자연스러운 전략으로 볼 수 있다. 끊임없이 새로운 기술 발전을 꾀하고 창조성을 중시해야 하는 자동차 산업의 특성상 브랜드 이미지를 강화하면서 창의적인 면모를 드러낼 수 있는 가장 좋은 방법이 미술관과의 협업, 혹은 미술과 관련된 프로젝트이기 때문이다. 해외의 다른 자동차 기업의 전략을 따라가면서, 특히 가장 유명한 글로벌 미술 브랜드 중 하나인 테이트와 파트너십을 맺었다는 것은 세계적인 자동차 브랜드로 정체성을 확장하겠다는 의도가 있다고 할 수 있다.

현대자동차는 미술관 파트너십에 가장 적극적인 기업의 대표주자로서 현시점에서는 테이트, 국립현대미술관 등 다수의 장기 파트너십이 후반부를 지나고 있다. 아직 완료된 장기 파트너십 프로젝트가 없기에 현재 현대자동차가 전념하고 있는 몇 개의 국내외 미술관 파트너십이 종료될 때 비로소 파트너십이 성공적인지를 알 수 있을 것이며, 그 결과를 바탕으로 앞으로의 파트너십 활동의 방향성을 잡는 데에 결정적인 역할을 할 것으로 보인다. 현대자동차의 성공적인 파트너십은 다른 기업들이 미술 파트너십에 입문할 수 있는 계기이자 선례를 만들어줄 수 있을 것이다.

이처럼 아직 국내의 미술 파트너십을 포함하여 기업의 미술 스폰서십 자체가 발전 초기 단계인 만큼 앞으로도 더 많은 기업이 미술관과 인연

을 맺어 다양한 활동을 펼쳐야 할 것이다. 여전히 소수의 기업에서만 이루어지기 때문에 오히려 미술관 파트너십의 개념에 대한 인지도를 쌓아야 할 것이고 이는 현재 활발하게 활동하는 기업들이 적극적으로 이끄는 역할을 해주어야 한다.

제 3 장 파트너십의 특징과 경향

제 1 절 파트너 간 관계의 변화

1. 긴밀성의 강화

스폰서십은 상업성에 기반한 활동으로서, 한쪽이 일방적으로 지원을 해주고 그에 대해 창출되는 이익을 얻는 관계였다. 스폰서십도 충분히 협업 관계라 볼 수 있으나 양측이 반드시 긴밀한 관계라 할 수는 없다. 스폰서를 받는 기관은 물질적 자원을 받는 대가로 스폰서가 요구하는 사항들을 이행해 주면 되었기 때문이다. 개별 스폰서십 사례에 따라 차이가 있을 수 있으나, 대체로 스폰서 기관과 공동으로 무언가를 진행하는 부분은 매우 적다고 할 수 있다.

그러나 스폰서십과는 다르게 파트너십은 파트너 간 공동으로 결과물을 만드는 관계에 가깝다.[62] 따라서 파트너십의 관계에 있는 기업과 미술관은 스폰서십일 때보다는 서로 더 가깝고 긴밀한 관계를 유지할 수밖에 없게 되었다. 특히 프로젝트를 함께 기획하고 만들어내야 하므로 서로서로 '파트너'로서의 역할을 더욱 충실히 이행해야 하는 책임감도 생겼다. 파트너와 긴밀하다는 것은 서로 간 원활한 소통을 하고, 일치하는 목표 의식을 가지며, 서로 신뢰하는 방식으로 드러난다. 성공적인 파트너십의 조건이기도 했기 때문에 기업과 미술관에는 파트너 간 좋은 팀워크와 긴밀한 관계가 더욱 중요해지게 되었다.[63]

기존의 기업 스폰서십, 특히 실패한 스폰서십 사례들이 가진 문제점들

62) Lewandowska(주 3), p. 36
63) Jasmine Proteau, "Reducing Risky Relationships: Criteria for Forming Positive Museum-Corporate Sponsorships", *Museum Management and Curatorship* 33:3 (April 2018), pp. 236-37

은 기업과 미술관 간 긴밀함과 연관이 있었다. 예를 들어, 공동의 목표가 명확하게 설정이 되지 않았거나, 서로가 가진 공통점이 없거나, 더 나아가 서로가 서로에게 알맞은 파트너가 아닌 경우, 좋은 스폰서십이 이루어지기 어려웠다.[64] 파트너십은 그동안 스폰서십에서 충분히 발생해 왔던 긴밀성 문제에 대해 처음부터 인지하고 시작한다. 왜냐하면 파트너십에서는 장기적이고 견고한 지속되는 관계를 만들고자 하므로 미리 발생 가능한 문제를 예방해야하기 때문이다. 따라서 파트너십에서는 두 기관이 밀접하게 업무를 진행할 수 있는 환경과 조건을 미리 설계하는 경향을 보인다.

기업과 미술관이 파트너십을 위하여 긴밀성을 강화한 방법에는 일명 '핏'이라 하는 파트너 간 적합성을 따지는 것이었고, 행정적으로 원활한 업무를 위해 파트너십과 대외협력 전문으로 하는 별도의 팀을 설치하는 것이었다.

2. 파트너 간 '핏(fit)'의 중요성

다년간의 상업적 스폰서십 관계에서 파트너십으로 전환하게 되는 기업과 미술관은 더 이상 단순히 금전적으로 연결된 관계일 수만은 없었다. 기업과 미술관의 관계가 파트너십으로 발전할수록 경제적 이익에서 비롯된 것이 아닌 공동의 목표 추구는 필수가 되었다.[65] 따라서 기업의 입장에서는 어떤 미술관과 파트너십을 맺고, 반대로 미술관의 입장에서는 어떤 기업과 관계를 맺는지를 신중하게 결정하게 되었다. 기업 스폰서십이 처음 등장한 시기에는 사회적 변화에 맞물려 미술관 측에서 자금을 보충하는 것이 우선순위였다. 그렇기에 미술관에서는 기업을 선별해 가며 스폰서십을 체결하는 경우는 상대적으로 덜 했을 것이다. 그러나

---

64) Ibid., p. 237

65) Charles Arias, "Corporate Outlook: The Not-So-Odd Couple, Successful partnerships between businesses and nonprofits", *Sustainability* 2:2 (April 2009), p. 90

현재 미술관들은 그동안의 경험을 통해 기업이 미술관의 적절한 파트너가 될 수 있는지 '핏(fit)'이라 하는 적합성을 중시하게 되었다. 마찬가지로 미술관과 협력해 본 경험을 가진 기업들도 자신들과 더 맞는 미술관을 선정하여 파트너십을 체결하려고 하게 되었다.

스폰서십과 파트너십 관계를 다루는 여러 연구는 파트너 간의 '핏'의 중요성에 대해 강조한다. 핏이란 스폰서의 브랜드가 가진 요소들이 스폰서를 받는 특정 기관이나 행사에 얼마나 적합하고 이로운지에 대한 정도를 의미한다.[66] 핏이 특히 더 중요한 이유는 스폰서와 파트너십 활동을 받아들이는 소비자들의 평가에 직결되는 부분이기 때문이다.[67] 기업과 미술관 파트너십도 소비자와 관람자, 즉 대중의 평가에서 완전히 자유로운 것이 아니기에, 설득력 있는 파트너십을 위해서는 올바른 파트너와 함께하는 것이 핵심이다.

파트너 간의 성질을 따질 때, 유사성(similarity)과 적합성(fit)의 두 개념이 사용된다, 이 두 개념은 비슷하게 혼용되지만 다른 개념이다.[68] 유사성은 말 그대로 파트너 간 공통점 내지는 비슷한 성질로, 유사의 기준을 어디로 두느냐에 따라 유사도가 다양하게 나올 수 있다.[69] 파트너를 고려할 때, 기관과 기관 사이의 유사성을 우선으로 따지게 되지만 유사성만으로는 상대가 좋은 파트너인지는 알기 어렵다. 반면, '핏'은 유사성보다는 더 구체적이고 결정적인 기준으로, 파트너 간 좋은 핏은 성공적인 파트너십으로 이어질 수 있는 요인이 되기도 한다. 파트너 간의 핏이

---

66) Spiggle et al., "More Than Fit: Brand Extension Authenticity", *Journal of Marketing Research* 49:6 (December 2012), p. 968

67) Cornwell et al., "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box", *Journal of advertising* 34:2 (June 2005), pp. 22-23

68) Park et al., "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *The Journal of Consumer Research* 18:2 (September 1991), p. 186

69) Ravi Pappu and T. Bettina Cornwell, "Corporate Sponsorship as an Image Platform: Understanding the Roles of Relationship Fit and Sponsor-Sponsee Similarity", *Journal of the Academy of Marketing Science* 42:5 (February 2014), p. 492

알맞다는 뜻은 서로 공통된 목표를 공유하고 기관의 기본적인 가치관, 성향이나 방향성이 서로 일치한다는 것을 의미한다.[70] 이 요소들은 모두 기관의 외적 스펙보다는, 내적 가치와 관련된 것들이라는 공통점이 있다.

파트너십에서의 '맞는 핏 찾기'는 자연스럽게 기업과 미술관에도 적용된 모습을 볼 수 있다. 특히 미술관의 경우 자신들의 가치관과 목표와 일치하는 기업과 파트너십을 체결하려 노력하고 있다. 파트너십 활동을 온라인으로 소개하고 있는 많은 미술관은 함께하고자 하는 파트너의 조건으로 '공통 가치', '장기적 관계', '공통의 목표' 등의 키워드를 명시하며 자신들의 성향에 부합하는 파트너를 찾고자 한다. 마찬가지로 예술 파트너십을 활발히 하는 기업들도 비슷한 키워드를 강조하고 있다.

이러한 '핏'이 중요해지게 된 배경에는 최근 십몇 년간 변화한 시장과 산업이 있다. 압도하는 프로모션과 광고와 공존해온 소비자들은 더 이상 전통적인 광고 수법에 크게 동요하지 않게 되었다. 오히려 지나친 광고와 프로모션은 소비자의 반감을 사게 된다.[71] 개인의 개성이 점점 중시되면서 소비자는 자신이 중요시하는 가치와 부합하는 생각을 가진 단체나 기업을 지지하게 된다. 이런 현상은 특히 소비자의 연령대가 낮아질수록 두드러진다. 이렇게 내재적인 가치와 목표도 소비자의 선택을 받는 데에 중요한 요소로 떠오른 시대에, 기업과 미술관들은 각자의 타깃 집단에 최대한 어필을 해야 할 것이다. 그래서 상업적인 스폰서십보다는 파트너십이 선호되고, 파트너십은 아무 기업, 미술관과 하지 않게 되는 신중함을 보이게 되는 것이다.

실제로 주류 미술관에서 파트너십을 담당하고 있는 관계자도 기업 파트너를 고려할 때 '핏'의 중요성을 강조하였다. 파트너의 조건으로 중요한 점은 반드시 기관 간의 "내적인 동기와 지향하는 목표의 일치"라고 한다.[72] 즉, 기업은 미술관의 사명과 가치를 존중하고 미술관 역시 기업이 가지고 있는 목표와 지향점을 존중해야 한다. 또한, 기업과 미술관의 파트너십이란 결국 사회에서 인간관계를 이어가는 것과 매우 유사하다고

70) Ibid., pp. 492-93
71) Mcnicholas(주 4), pp. 61-62
72) Axiotis(주 57), pp. 45-46

한다. 그만큼 파트너십은 스폰서십보다 진행하기에 더 어려운 관계임을 의미하고 있다.

3. 관계의 수평성 및 장기성

일부 미술관과 기업을 중심으로 활발해지게 된 파트너십이 하나의 독자적인 사업으로 발전하게 되면서 생긴 변화는 해당 업무를 전문적으로 담당하는 부서와 팀이 생성된 것이다. 기업의 경우 대부분 홍보와 마케팅팀에서 스폰서십과 파트너십을 관리하지만, 미술관과 협업을 오랫동안 해온 기업이라면, 관련 프로젝트를 담당하는 부서를 별도로 마련하거나 해당 분야에 전문적인 큐레이터를 고용하기도 한다. 마찬가지로 기업과 자주 협업하는 미술관들도 원활하고 체계적인 업무 진행을 위한 대외협력 부서를 마련하여 운영하게 되었다. 따라서 과거에 마케팅이나 홍보팀에서 함께 관리하던 일이 분리됨으로써 파트너십의 중요도가 높아졌다는 것을 알 수 있다. 이러한 변화는 서로 간의 소통을 더욱 원활하게 하고 업무를 더 효율적으로 진행할 수 있게 만들었고, 특히 기업과 미술관 간의 수평성을 확보하는 데 도움을 주었다.

미술관의 입장에서 그동안 기업과 협업하는 데에 가장 큰 장벽은 기업의 영향력으로 인하여 미술관만의 권한을 잃게 되는 것이었다.[73] 그동안 스폰서십 관계에서는 기업의 영향력이 상대적으로 더 강해 기업과 미술관이 반드시 수평적인 관계만은 아니었다. 왜냐하면 스폰서인 기업이 자본을 지원하는 입장이기 때문에 협업 관계이더라도 기업 측의 의견이 더 많이 반영되는 일은 충분히 발생 가능했다. 이 점에 대해서는 기업과 협력할 때 늘 지적되던 부분이었으나, 파트너십에서 서로 가치관이 맞는 파트너를 찾고, 공동의 목표를 위해 긴밀하게 관계를 바꾸면서 기업과 미술관의 관계는 수평적으로 완화될 수 있었다. 성공적인 파트너십을 위

73) Victoria D. Alexander, “Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art”, *American Journal of Sociology* 101:4 (January 1996), pp. 826-27

하여 처음부터 서로의 역할을 명확하게 구분하여 기업은 미술관의 영역에 침범하지 않고, 반대로 미술관도 기업의 영역에 침범하지 않는 것으로 요구되었다.[74] 기업에게도 이 방식이 선호될 수밖에 없는 이유는 전적으로 맡아서 하는 것 보다 실패에 대한 부담을 덜고 미술관과의 협업의 의미를 살릴 수 있기 때문인 것으로 보인다. 이 수평성이 유지되면서 기업과 미술관 관계는 더욱 건강한 파트너십으로 발전하는 계기를 마련할 수 있게 되었다.

미술관에 기업 파트너십을 담당하는 인력이 배치되고, 기업에도 예술 파트너십을 전담하는 전문가가 있다는 것은 이 수평성에 크게 기여를 하였다. 미술관과 기업은 근본적으로 이질적인 집단이기 때문에 서로의 생리를 이해하기가 어려웠다. 양측에 대한 이해가 있는 전문가의 부재는 기업과 미술관 간의 갈등이 일어나게 되는 원인 중 하나였다. 그러나 다년간의 스폰서십에서 시행착오를 겪은 기업과 미술관은 체계적인 파트너십을 위해 외교적인 역할을 하는 중간자의 필요성을 인지하게 되었고, 그 중간자의 배치가 수평적인 기업과 미술관 관계를 위한 첫 단계가 되었다.

기업과 미술관이 수평적인 관계를 유지하게 되어 또 새롭게 가능해진 것은 장기적인 계약이다. 기업의 입장에서는 예술기관과의 협업이 하나의 마케팅적 사업에 가까웠기 때문에 그동안 장기적인 프로젝트보다는 단기적으로 최대한 많은 기관과 협업하는 것에 관심이 있었다.[75] 그러나

---

74) Mark Sands, “Using the Arts to Fulfill Business to Business Objectives Creatively.” Paper presented at “Partner Czy Klient? Nowe Spojrzenie Na Relacje Kultury i Biznesu” Conference, Warsaw, October 6 2011, quoted in Lewandowska,(주 3), p. 37

75) Philipp Borchardt, *Unternehmerisches Kulturengagement. Kulturförderung als integrierte Unternehmensstrategie* (Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 2009) p. 71 quoted in Teija Luukkanen-Hirvikoski, “Between Private and Public : Corporate art collecting and collaboration with art museums in Finland“, In N. Robbins, S. Thomas, M. Tuominen, & A. Wessman, ed., *Museum Studies : Bridging Theory and Practice* (Helsinki: ICOFOM, 2021), p. 287

여러 기관과의 협업 이력보다는 소수의 미술관과의 장기적인 파트너십 관계를 가지는 것이 질적으로 우수한 파트너십을 만들고 기업에 이득이었다. 장기계약 역시 파트너십과 대외 활동이 미술관과 기업에서 분업화되면서 파트너십에만 온전히 집중할 수 있는 인력이 있었기에 가능할 수 있었다.

장기 파트너십의 양상은 크게 두 가지 방식으로, 5년, 혹은 10년과 같은 장기간을 단번에 계약하는 관계와, 5년 이하의 계약을 여러 번 갱신해서 유지해 나가는 관계가 있다. 또한, 장기적으로 이어오던 스폰서십이 파트너십으로 바뀌는 경우도 있다. 파트너십에 있어서 장기계약이 선호되는 가장 큰 이유는 앞서 언급한 비물질적 가치와 이익에 대한 집중도가 높아졌기 때문이라 볼 수 있다. 이는 기업과 미술관 양측에 모두 해당되는 점이다. 비물질적 가치와 공익을 위하는 목표가 파트너십에 중요한 요소로 자리 잡게 되면서 목적 달성을 위해 상대적으로 긴 시간이 필요하게 되었다.[76] 상업성이 우선이었으면 단기간에 가능했을 것이지만, 파트너십에서는 다양한 이익과 목표에 관심을 두고 있기 때문에 장기로 협력하여 점진적으로 성과를 볼 수 있는 방향으로 관계를 설정했다. 그리고 서로가 긴밀하게 협력하고 있기 때문에 장기간 계약에 지장이 없다는 것도 또 하나의 이유가 될 수도 있다.

제 2 절 파트너십 유형의 다양화

1. 전시 프로젝트

미술 전시회는 스폰서십의 역사에서 가장 오래된 유형이다. 예술 스폰서십에 관심이 많았던 초기 기업들은 다양한 예술 분야 중에서 특히 미술 전시회 스폰서십을 가장 선호했다.[77] 왜냐하면 전시회가 기업 홍보에

76) Mcnicholas(주 4), p. 63
77) 김정희(주 16), p. 329

가장 용이한 형태였기 때문이다. 공연예술의 경우 공연을 보러 사람들이 한곳에 모이지만 공연이 끝나면 바로 자리를 떠나게 된다. 그리고 공연 중에는 프로그램에 집중해야 해서 상대적으로 분위기가 자유롭지 못하며 다른 방법으로 사람들의 주목을 받기가 쉽지 않다. 그러나 전시회는 공연보다 사람들이 더 오래, 그리고 자유롭게 머물다 가게 된다.[78] 이 특징을 이용하여 기업은 브랜드를 환경 속에 더 쉽게 드러낼 수 있고 직접 관람객과 마주하며 홍보할 기회를 가지게 된다. 또한, 전시장이 주는 자유로운 분위기는 제작된 홍보물을 배포하기에 용이하면서 동시에 관객이 스스로 홍보물에 접근할 수 있게 된다. 따라서 이와 같은 이유로 기업 스폰서십은 그동안 미술 전시회라는 방식을 선호해온 것이었다.

파트너십에서도 여전히 보편적인 유형으로 전시회가 채택되고 있다. 전시회가 가장 작품 중심적이고 미술관 본래의 역할에 충실한 방식이기 때문이다. 파트너십 시대에서는 전시 이외의 새로운 유형들이 등장하였지만, 프로젝트를 진행하는 기업과 미술관 입장에서는 가장 익숙하기도 하여 상대적으로 쉽게 접근할 수 있기 때문에 파트너십에서도 전시는 대표적인 유형 중 하나라 할 수 있다. 파트너십에서 기획되는 미술 전시회는 기본적으로 일반 스폰서십 전시와 같이 기업이 소극적으로 관여한 전시부터 기업과 미술관이 기획에 공동으로 참여하고 체계적으로, 그리고 장기적으로 진행하는 전시까지 넓은 스펙트럼을 아우른다. 그러나 파트너십 프로젝트의 일환으로 기획되는 전시는 대체로 기업과 미술관이 공동으로 참여하게 된다. 이는 기업과 미술관의 관계가 변화하면서 양측이 수평적으로 활동하고, 공동의 결과물을 만드는 데에 집중하게 되었기에, 전시 기획 단계에도 그 변화가 반영된 것이다.

최근의 파트너십의 전시 프로젝트에서 나타나는 주요 특징은 특정한 기준으로 범주화된 작가들을 조명하는 장기적 시리즈라는 것이다. 이러한 전시 시리즈는 일정한 주제를 가지고 있으나 조금 더 작가 중심적인

78) Susanne A. Roschwalb, “Corporate eyes on the market: Funding the arts for the 1990s”, *Journal of Arts Management & Law and Society* 19:4 (January 1990) p. 73

성향을 보인다. 이 방식은 현재의 미술 경향을 더 널리 알릴 수 있을 뿐만 아니라 작가 개개인을 프로모션하기에 더 효과적이다. 이러한 파트너십 전시의 성향을 가장 잘 반영한 사례는 현대자동차와 테이트의 전시 시리즈라 할 수 있다.

현대자동차가 2015년부터 영국의 테이트 모던과 함께 진행하는 '더 현대 커미션(The Hyundai Commission)'은 매년 한 작가를 선정하여 테이트 모던 건물 중앙의 공간인 '터바인 홀(Turbine Hall)'에 작품을 전시하는 프로젝트로, 2025년까지 11년간 진행될 예정이다. 테이트 모던은 터바인 홀에 유사한 방식으로 전시를 기획하는 파트너십을 이전에도 맺은 적이 있는데, 영국의 다국적 기업인 유니레버(Unilever)와 2000년부터 2012까지 함께 한 '더 유니레버 시리즈(The Unilever Series)'가 그것이다. 따라서 테이트와 유니레버의 계약이 만기가 됨에 따라 동일한 프로젝트를 현대자동차가 이어받았다고 할 수 있다. 하지만 현대자동차와의 파트너십은 현대자동차가 한국 기업인 것을 고려하여 전시에 비서구권 미술가를 더 선보이려 하는 차이점이 있다. 두 기관의 관계가 성사될 수 있었던 이유에는 현대자동차와 테이트 모두 "세계적인 혁신을 위한 공동의 관심과 기여(shared commitment to world-wide innovation)"에서 비롯된 것으로 이를 장기간의 전시 시리즈를 통해 풀어나가고자 한다.[79]

이전의 유니레버 시리즈에서도 비서구권 출신 작가들의 작품이 전시된 바가 있었지만, 더 현대커미션에서 비중이 높아진 것은 사실이다. 또한, 가장 최근에는 한국 작가 아니카 이(Anicka Yi)가 전시를 하면서 앞으로의 커미션에서도 아시아 출신, 특히 한국 출신 작가들도 더욱 참여할 수 있을 것이라 예상된다. 더 현대 커미션 시리즈에서 선보이는 작품의 형태는 터바인 홀의 거대한 열린 면적을 활용하는 대형 설치 작품이 대부분이며 관람객들이 자유롭게 공간에 개입하고 참여할 수 있는 성격의 작품들이기도 하다. 설치 재료부터 미디어 매체 등 다양한 요소들을

79) "Hyundai Motor Announces Major Long Term Partnership with Tate", Hyundai, 20 January 2014.
https://www.hyundai.news/eu/articles/press-releases/hyundai-motor-announces-major-long-term-partnership-with-tate.html (최종접속일: 2022년 5월 10일)

활용한 작품들이라 할 수 있다. 주제 면에서는 현대 사회문제에 대한 의식을 담은 비평적 작품들이 주를 이루고, 사회적인 주제도 과감하게 작품으로 목소리를 내는 작가들로 선정한 것에서 더 현대 커미션은 그동안의 보수적이었던 테이트 모던에게 다양성을 부여하기 위한 장치인 것으로 보인다.[80]

미술 전시회는 현재에도 크게 새롭지 않은 유형이지만 장기적인 파트너십 전시는 특정한 주제에 대해 심도 있게 연구한 것을 선보일 수 있고, 전 세계의 역량 있는 동시대 작가들을 조망하기에 적합한 장점을 가지고 있다. 그러나 작가 중심적인 특징은 한편으로는 파트너십 전시 또한 매우 정치적으로 될 수 있다는 것을 의미하기도 한다. 따라서 파트너십 전시에서는 작가 선정에 대한 체계적인 기준과 심사 과정이 가장 중요할 것으로 보인다. 파트너십 전시에서는 큰 자본과 긴 준비시간이 한 사람의 작가에게 투자된다. 작가가 파트너십 프로젝트 전체를 대변할 수 있을 정도로 영향력이 크므로 설득력 있는 전시 시리즈를 끌어나가기 위해서는 작가선정도 매우 중요해졌다 할 수 있다.

2. 연구 사업

기업과 미술관의 관계가 스폰서십에서 파트너십으로 변화하면서 프로젝트의 유형이 반드시 전시회일 필요가 없게 되었다. 앞서 언급한 바와 같이 그동안 전시회가 선호된 이유는 홍보의 목적이 있었다. 그러나 최근에는 다양한 마케팅 방식이 생겨났기 때문에 어떠한 유형의 프로젝트를 진행하더라도 그에 걸맞은 마케팅과 프로모션 방법이 있다. 즉, 마케팅 방식의 확장이 기업과 미술관이 함께 할 방법을 미술 전시회에만 국

80) “HYUNDAI MOTOR: THE HYUNDAI COMMISSION AND HYUNDAI TATE RESEARCH CENTRE: TRANSNATIONAL” Tate, https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/partnership/hyundai-motor-hyundai-commission-and-hyundai-tate-research-centre-transnational (최종접속일: 2022년 5월 2일)

한되지 않게 하였다. 따라서 파트너십에서는 새로운 유형에 대한 선택지가 가능하게 되었다.

하지만 무엇보다 프로젝트 유형의 다양화에 기여한 것은 기업과 미술관의 관심사의 확장이다. 스폰서십과 다르게 파트너십은 오로지 수익 창출만을 위해 존재하는 것이 아니며, 오히려 사회에 영향력을 끼치는 방향으로 목표를 설정하고 있다. 그래서 사회적 문제 해결이나 공익에도 관심을 가지게 되었다. 기업과 미술관이 가지게 된 사회의 다양한 분야에 대한 관심이 결국 파트너십 유형의 다양화를 촉진했다 할 수 있다.

특히 파트너십을 통해 예술 분야에서 지원이 부족한 빈틈을 공략한 프로젝트의 필요성이 증가하였고, 그중에서 새롭게 자리 잡은 유형은 연구 사업이다. 연구 프로젝트는 파트너십 시대에 비교적 최근에 등장한 유형으로, 기업과 미술관이 공동으로 연구 프로젝트를 진행하거나 미술 관련 연구에 대해 지원을 하는 것이다. 지원받는 연구 대상은 기업, 혹은 미술관이 관심을 가지는 특정한 분야일 수 있지만 보통 그동안 연구가 부족한 분야를 선정하여 지원하게 된다.

연구 파트너십의 대표적인 사례는 현대자동차와 테이트, 로스엔젤레스 카운티 미술관(Los Angeles County Museum of Art, LACMA)의 사례를 들 수 있다. 현대자동차는 세계의 유명 미술관들과 미술 연구 파트너십을 적극적으로 진행하고 있는 기업 중 하나이다. 현대자동차는 미국의 LACMA와 영국의 테이트 모던과 각각 파트너십을 맺어 특히 한국미술과 아시아 미술에 집중한 연구 파트너십을 체결하였다. 그동안 서구 중심의 미술사에서는 비서구권 미술이 상대적으로 주목을 덜 받았고, 한국미술은 더욱 해외에서 많이 연구되고 있지 않았다. 하지만 오늘날 아시아 미술, 한국미술 연구에 대한 필요성과 관심의 증가하여 해당 분야를 전문적으로 연구하기 위한 프로젝트가 현대자동차의 미술관 파트너십을 통해 실현되었다.[81]

---

81) “LACMA and Hyundai Motor Company Announce The Hyundai Project: A 10-Year Commitment to Art + Technology and Korean Art Scholarship”, *Los Angeles County Museum of Art*, https://www.lacma.org/press/lacma-and-hyundai-motor-company-announce-h

2019년에 현대자동차는 테이트 모던과 함께 연구기관인 '현대 테이트 리서치 센터: 트랜스내셔널(Hyundai Tate Research Centre: Transnational)'를 설립하였다. 이 연구 파트너십을 통해 세계의 여러 나라의 미술사와 담론을 연구할 수 있는 환경이 마련되어, 트랜스내셔널의 프레임워크 아래 테이트는 연구영역을 확장해나갈 수 있고, 한국을 비롯한 비서구권 미술이 더욱 활발하게 연구될 수 있을 것이라 한다.[82]

해외의 한국미술 연구에 대한 지원이 더욱 필요한 이유는 관련 자료 자체가 상대적으로 매우 부족할 뿐만 아니라 번역된 자료도 미비한 수준이기 때문이다. 기업과의 장기적인 파트너십을 기회로 해외의 미술관들은 한국미술 연구에 필요한 인력과 자료, 그리고 네트워크에 더 쉽게 접근할 수 있게 될 것이다. 특수한 분야에 대한 연구는 특히 기업과 미술관의 뜻이 일치한다면 체계적인 협력을 통해 긍정적인 시너지효과가 일어날 수 있을 것이다.

3. 교육 프로그램

미술교육 또한 최근에 지원을 강화해야 하는 분야 중 하나이다. 공교육에서 제공하는 미술 교육도 중요하지만, 기본적으로 미술 교육은 미술관에 직접 와서 작품을 감상하는 것에서 시작한다. 그렇기 때문에 누구나 미술관에 어려움 없이 와서 감상할 기회를 가질 수 있어야 한다. 직접 작품을 보면서 경험하는 방식의 미술교육은 미술관만의 장점이기 때문에 미술관들은 교육 프로그램에도 신경을 기울여 기획해야 한다. 하지만 교육은 상대적으로 전시에 비해 관심이 덜한 분야이다. 따라서 부족한 미술관 교육 분야를 파트너십 프로그램을 이용하여 강화할 수 있다.

워크숍 혹은 강의는 이미 미술관에서 자체적으로도 많이 진행하는 교

---

yundai-project-10-year-commitment-art-technology (최종접속일: 2022년 5월 13일)

82) "HYUNDAI MOTOR: THE HYUNDAI COMMISSION AND HYUNDAI TATE RESEARCH CENTRE: TRANSNATIONAL"(주 80)

육 방식이다. 그러나 기업과 파트너십을 통해 특정한 주제에 주력한 전문적인 교육, 그리고 특정한 관객층만을 위한 교육 프로그램을 개발한다면 미술관 교육을 더욱 풍부하게 만들 수 있을 것이다. 또한, 파트너십은 새로운 교육 프로그램을 일회성 행사가 아닌 장기적인 교육으로 제공할 수 있는 장점이 있다.

대표적인 사례로 네덜란드의 스테델릭 미술관(Stedelijk Museum Amsterdam)과 은행 기업인 라보방크(Rabobank)가 미술 교육 관련 파트너십을 진행하는 것으로 잘 알려져 있다. 2011년부터 파트너십을 맺은 두 기관은 가족 친화적이고 어린이의 미술교육 활성화에 집중한 활동을 전개해 나가고 있다. 특히 '라보 랩(Rabo Lab)'이라는 영구적인 교육 전용 랩을 만들어 가족을 위한 교육 공간으로 활용하고 있다. 라보 랩을 통해 미술관을 방문하는 가족과 어린이들은 편안한 분위기 속에서 유익한 학습을 할 수 있다. 또한, 스테델릭 미술관은 '라보 패밀리 데이(Rabo Family Day)'라는 프로그램을 매년 시행하고 있다. 가족이 함께 미술관에서 배우고 체험할 기회를 제공하여 가족 워크숍, 전시 투어, 작가와의 만남 등 풍부한 교육을 제공한다고 한다. 마지막으로, 복지적 차원에서 스테델릭 미술관은 라보방크와 함께 암스테르담 전역의 학교 선생님들을 위한 미술관 무료입장 혜택을 제공하고 있다.[83]

그동안 파트너십에서 기획되는 대부분의 프로젝트는 전시이거나, 전시와 비슷한 형태의 미술 프로젝트 활동이 다수였다. 전시가 미술관의 가장 핵심적인 역할이자 임무인 것은 사실이나, 미술관은 교육의 역할도 가지고 있다. 전시에 보통 많은 집중이 가해지기 때문에 미술관 교육은 상대적으로 관심이 적고 등한시되는 경향이 있을 수 있다. 그러나 최근, 교육의 중요성 또한 인식되면서 파트너십에서도 교육 관련 활동이 서서히 등장하기 시작했다. 이는 긍정적인 현상으로, 미술관 교육을 더 활성화할 수 있게 도움을 줄 수 있는 요소가 된다. 미술에 대한 관람객들의

83) "Main Sponsor Rabobank Extends Partnership For Three Years", Stedelijk Museum Amsterdam, 20 February 2018.
https://www.stedelijk.nl/en/news/main-sponsor-rabobank-extends-partnership
(최종접속일: 2022년 5월 13일)

이해도가 결국 미술관의 발전에도 영향을 미치기 때문에 교육은 앞으로도 전시만큼 지원이 가장 필요할 것으로 보인다.

파트너십이 가진 장기적인 투자와 새로운 실험에 대한 가능성이 미술관 교육을 더 다양화할 수 있게 한다. 기존에 교육 프로그램으로 다루지 않았던 영역에 대한 발굴을 통해 새로운 분야에 대한 학습도 제공할 수 있게 될 것으로 보인다.

4. 관람객 복지

미술관과 관련된 복지적 혜택도 파트너십에서는 큰 관심사이다. 기본적으로 미술관에 대한 접근성을 향상하기 위하여 이와 관련된 복지적 성격의 파트너십 프로젝트도 생겨났다. 보통 입장료로 인해 소극적이게 될 수 있는 미술관 관람에 대해서 경제적 부담을 해소하는 방식으로 접근하고 있다.

미술관 접근성과 관련된 파트너십 사례로는 의류기업 유니클로와 뉴욕 모마의 '프리 프라이데이 나이트' (UNIQLO Free Friday Nights)가 있다. 매주 금요일 저녁 무료입장 제도를 시행하면서 사람들이 미술관 방문에 더 적극적일 수 있게 유도하였고 그 과정에서 유니클로는 자사 로고가 새겨진 굿즈를 나눠주기도 하면서 브랜드 홍보를 할 수 있게 된다.[84] 또한, 자동차 기업 폭스바겐과 베를린의 국립 미술관인 함부르크 반호프(Hamburger Bahnhof)가 함께하는 '아트 포 올' (ART4ALL) 전시 프로젝트도 '모두를 위한 미술'이라는 기본 모토로 삼아 대중들에게 수준 높은 전시를 정기적으로 무료로 제공한다.[85]

복지와 관련된 활동 중에서 특히 미술관 관람의 접근성을 높이는 프

84) "Uniqlo & MoMA", MoMA, https://www.moma.org/support/uniqlo (최종접속일: 2022년 5월 13일)
85) "Art and Culture For Everyone", *Volkswagen Group*, https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2021/08/art4all.html# (최종접속일: 2022년 5월 13일).

로젝트는 지속적인 홍보의 장점이 있다. 위에 언급한 사례들처럼, 복지적 파트너십은 기업의 입장에서 큰 장점을 가진다. 기업의 브랜드를 더 많은 사람에게 알릴 수 있고, 새로운 고객층을 발굴할 좋은 기회를 얻을 수 있다. 그리고 파트너십 활동이 장기적으로 진행되면, 대중은 기업에 대해 더 좋은 이미지를 갖게 되기 마련이다. 복지적 파트너십은 특히 공익적인 성향이 강하면서 기업과 미술관 양측에게도 이익이 많아 가장 선진 파트너십 유형에 가깝다고 볼 수 있다.

이처럼 파트너십의 목적과 관심사가 점점 다양해졌기 때문에 그에 따른 알맞은 방식으로 프로젝트를 기획되게 되었다. 프로젝트 유형의 다양화는 확실히 긍정적인 것으로 다가온다. 왜냐하면 전시가 항상 좋은 해결책이 될 수 없기 때문이다. 사회에는 다양한 문제와 부족함이 있고, 특히 예술 분야에는 도움을 줄 수 있는 분야가 무궁무진하다. 따라서 지원이 필요한 상황에 맞춰 파트너십 프로젝트의 유형이 달라져야 한다. 또한, 단순히 미술관만이 도움이 필요한 것이 아니고, 그 속에 존재하는 미술계의 다양한 구성원들과 관람객들은 각각 다른 도움이 필요하다. 예를 들어 창작하는 작가들도 창작을 위한 환경과 재원이 필요하고, 기획자도 기획을 위한 지원이 필요하다. 파트너십 시대에 프로젝트의 유형이 다양해졌다는 것은 그만큼 오늘날 사회의 다양한 구성원들의 문제에 관심을 가지게 되었다는 것을 의미한다.

또한, 다양한 프로젝트 유형은 파트너십이 더 창의적인 활동을 기획할 수 있도록 가능성을 열어주게 되었다. 최근 새로운 유형의 연이은 성공은 기업과 미술관의 협업이 더 창의적인 방식으로 진화할 수 있다는 것을 보여주었다. 따라서 앞으로도 더욱 다양하고 실험적인 파트너십 활동을 기대해 볼 수 있다는 의의가 있다. 기업과 미술관은 새로운 것에 과감하게 도전할 수 있게 되었다.

마지막으로, 프로젝트의 유형의 다양화는 미술관 자체의 역량도 끌어올린다는 장점이 있다. 창의적인 파트너십 경험은 미술관이 정적이고 단조로운 전시장의 역할에서 벗어나 사회와 예술을 이어주는 플랫폼과 네트워킹의 장으로 성장할 수 있게 만들기 때문이다. 파트너십을 통한 기

업과의 과감하고 실험적인 협력은 다방면으로 미술관을 더욱 도전하게 만들고 발전시키기 마련이다.

제 3 절 커뮤니케이션의 활성화

1. 기존 스폰서십에서의 소통 부족

파트너십에서 발견되는 마지막 특징은 소통의 증가이다. 여기서 소통이란 기업과 미술관이 협업하여 선보이는 프로젝트의 결과물을 소비하고 경험하는 대중인 관람객과 소비자와의 소통을 의미한다. 미술관은 관람객과의 소통을 활발하게 해야 할 것이고, 마찬가지로 기업은 타깃 고객과의 소통을 지속해야 할 것이다.

기존의 스폰서십은 특히 기업의 상업적 이익을 목적으로 형성된 관계로, 미술관과의 협업을 통해 발생하는 수익과 광고효과가 가장 중시되었다. 따라서 스폰서십에서 주로 나타나는 커뮤니케이션의 형태로는 광고와 프로모션 활동이라 할 수 있다. 하지만 이는 일방적인 소통으로, 소비자, 구체적으로 미술관을 방문하는 관람객이 그저 기업이나 브랜드에 대한 광고 내용을 주입받는 것이다. 애초에 미술관 스폰서십에서는 대중과의 소통이 적거나 소통 자체를 할 필요가 없기 때문에 소비자 입장에서는 쌍방으로 소통할 기회가 없다. 스폰서십에서는 소비자, 관람객이 참여하는 부분은 매우 적거나 없는 것이다.

그동안 스폰서십을 통해 노출되는 기업광고는 공감과 진정성을 전달하기보다는, 제품이나 브랜드를 홍보하는 데 집중한 모습을 보여왔다. 스폰서십 전시회나 행사는 기업의 로고가 조금이라도 더 자주, 그리고 어디서든 눈에 띌 수 있도록 설계되어왔다. 미술관을 방문한 관람객들은 이러한 스폰서십 광고를 직접 마주하면서 기업, 혹은 브랜드를 알아가게 되지만 이것은 일방적인 정보 주입일 뿐이다. 여기서 유의미한 소통이나 교류가 있다고 보기 어렵다. 따라서 스폰서십에서의 커뮤니케이션은 미

미하게 존재할 수 있으나, 쌍방으로 소통이 되는 느낌을 받지 못하게 되는 것이다.

하지만 파트너십에서 대중과의 소통은 매우 중요한 요소 중 하나가 되었다. 많은 기업과 미술관들이 파트너십을 장기적으로 진행하면서 실행해 볼 수 있는 프로젝트의 범위가 넓어지게 되었다. 앞서 언급했듯이 기업과 미술관은 파트너십을 통해 사회의 다양한 영역에 관심을 가질 수 있게 되었는데, 그 관심을 실천으로 옮기는 과정에서 대중과의 소통을 하게 되었다. 왜냐하면 소통이 있어야만 사회에 지원이 필요한 분야를 파악하고 정확하게 어떤 문제를 개선해야 하는가에 대한 정보를 얻을 수 있기 때문이다. 따라서 파트너십에서는 대중의 역할의 커지게 되고, 대중과의 소통은 더 유익한 파트너십 프로그램을 기획하는 데 도움을 줄 수 있게 된다.

공격적인 광고와 일방적인 정보 전달이 아닌 활발한 교류와 소통은 기업과 미술관 그리고 사회를 더욱 긴밀하게 연결한다. 그리고 소통은 파트너십의 공익적 목표를 잃지 않을 수 있게 하는 중요한 원동력이기도 하다. 따라서 파트너십 활동을 고려하는 많은 기업과 미술관들은 관람객과 소비자와의 소통을 이전보다 진지하게 고려하고 중요시하게 되었다.

2. 소셜미디어의 등장

파트너십에서 특히 소비자와 관람객과 긴밀해지고 소통이 활성화될 수 있었던 것은 소셜미디어의 영향이 크다. 소셜미디어란, 소셜 네트워킹 서비스에 가입한 이용자들이 직접 서로 소통하고 교류하면서 관계망을 넓힐 수 있는 어플리케이션이나 웹사이트 형태의 구조, 플랫폼을 가리킨다.[86] 대표적인 소셜 네트워킹 서비스는 페이스북, 트위터, 인스타그램 등이 있다. 2010년대에 들어와서 보편화된 소셜미디어는 기존의 커뮤니

86) “소셜미디어”, 두산백과, https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3346154&cid=40942&categoryId=32854 (최종접속 2022년 5월 6일)

케이션 방식을 완전히 바꾸어 놓았다고 해도 과언이 아닐 정도로 현대인의 일상에 지대한 영향을 지금까지 끼쳐오고 있다. 그만큼 소셜미디어가 가진 힘이 세진 것을 인식하게 된 기업과 미술관은 대중과 소통하기 위해서 우선 홍보와 광고를 하는 방식을 달리해야 했고, 소셜미디어 툴을 적극적으로 이용한 소통 방식을 개발해야 했다.

소셜미디어의 주요 특징이자 장점은 소통이 실시간으로 이뤄질 수 있어 그 속도가 매우 빠르다는 것이다. 기존의 매체와는 차별화되는 속도로 정보가 빠르게 동시다발적으로 전달될 수 있다. 그리고 누구나 즉각적으로 사용할 수 있다. 소셜미디어가 가진 이러한 특성은 온라인상 광고와 프로모션 활동을 더욱 용이하게 만들었다고 할 수 있다. 스마트폰이 보편화된 오늘날, 소셜미디어 플랫폼을 통해 다양한 광고와 소식을 접하는 것이 흔한 현상이 되었고, 온라인상에서 마케팅의 성공 여부가 비즈니스 활동을 크게 좌우하기도 한다.

또한, 소셜미디어를 이용한 소통은 간편하여 누구나 쉽게 접근이 가능하고, 동시에 정보를 관리하기에 용이하다. 즉, 무한한 아카이브처럼 정보와 소식을 기록할 수 있다는 것이다. 이 특징이 특히나 더 중요한 이유는 파트너십 프로젝트에서도 기록이 매우 중요하기 때문이다. 따라서 프로젝트의 모든 부분이 하나하나 쌓여가는 과정을 사람들이 지켜볼 수 있게 된다.

마지막으로 소셜미디어로 인해 새로운 소통의 장을 만들고 네트워크를 구축할 수 있게 되었다. 전 세계 사람들과 즉각적인 소통이 가능해지면서 이를 이용한 새롭고 독창적인 프로젝트를 진행할 수 있게 되었다. 따라서 소셜미디어는 더 많은 기회와 가능성을 열어줄 수 있는 공간을 제공하고 소통을 효과적으로 하기 위한 중요한 도구가 되었다. 소셜미디어를 활용할 수 있는 방법으로는 세계의 미술관들을 연결해 하나의 거대한 플랫폼을 구축하는 것이다. 오늘날 영상 플랫폼인 유튜브 채널의 보편화로 인하여 세계의 주목받는 작가들과 그들의 작품이 쉽고 널리 알려질 수 있게 되었다. 이러한 소셜미디어의 유용성을 활용하면 예술 분야의 모두가 연결된 하나의 탄탄한 생태계를 만들 수 있을 것이다.

3. 대중의 참여

이처럼 파트너십이라는 새로운 형태의 관계는 기업과 미술관 간의 소통을 활발하게 했을 뿐만 아니라 그로 인해 파생되는 결과물을 소비하는 대중과의 소통도 증가시켰다. 커뮤니케이션을 원활하게 진행할 수 있도록 돕는 도구가 생겼으며, 기업과 미술관 모두 사회와 소통하고자 하는 동기와 의지를 갖추게 되었다. 소통의 증가는 여러 가지 긍정적인 효과를 불러올 수 있는데, 특히 앞으로 더욱 중요한 기대 효과는 프로젝트에 대중 참여의 가능성을 높인다는 것이다.

기업과 미술관의 파트너십의 목적 중 하나는 사회에 대한 관심에 기반하여 사람들이 잘 알지 못하는 분야에 대한 인식을 높이거나, 도움이 필요한 곳에 적절한 도움을 줄 수 있도록 하는 것이다. 그렇기 때문에 사회에 대한 이해를 높이려면 자연스럽게 사회와의 소통은 필수적이다. 관객, 소비자, 즉 대중과의 소통이 원활해지면 진정 그들이 원하는 요구가 무엇인지 전달받고 수용할 수 있게 되며 파트너십이 올바르게 나아갈 수 있도록 도움을 받을 수도 있게 된다. 파트너십은 기업과 미술관 간의 상호 이익적임과 동시에 공익적인 사업이지만 대중의 개입이 생기면 더욱 공익적인 방향으로 파트너십이 발전할 수 있는 가능성을 만든다.

대중의 참여가 중요한 이유는 파트너십이 더 투명하고 신뢰도가 있는 관계로 발전시키는 데에 도움을 주기 때문이다. 기업과 미술관의 파트너십 관계와 그 결과물인 프로젝트가 사회의 공감과 설득을 얻어 성공하기 위해서는 결국 사회로부터 높은 신뢰도를 가지는 것이 핵심이다. 신뢰가 있어야만 프로젝트가 장기적으로 이어 나갈 수 있고, 이를 통해 파트너십 관계 또한 지속될 수 있다. 지속 가능한 기업과 미술관의 파트너십은 앞으로도 더욱 사회에 필요한 곳에 도움을 줄 수 있는 새로운 프로젝트를 탄생시킬 수 있게 된다. 따라서 소통으로 인해 커지게 된 대중의 역할은 전반적인 파트너십의 지속성을 위해서 필수적이라 할 수 있다.

또한, 대중의 참여는 파트너십의 공익성을 유지하는 데 기여한다. 파

트너십이 근본적으로 사업적으로 계약된 활동일지라도, 사회와 공익을 위한 목적 또한 존재한다. 하지만 지나치게 사업적으로 치우치게 될 가능성은 언제든지 생길 수 있기 마련이다. 이를 방지할 방법 중 하나는 바로 대중의 참여이다. 소비자와 관람객으로 이루어진 대중의 개입이 있다면 파트너십의 공익적 목적에서 이탈하는 것을 막아주는 역할을 하게 되며 동시에 파트너십 프로젝트를 더욱 유익하고 풍부하게 만들어줄 수 있다.

하지만 대중의 지나친 개입이 있다면 생기는 문제점 또한 있을 것이다. 우선 대중이 개입되면서 예측 불가능한 상황들이 발생할 가능성이 높다. 오로지 기업과 미술관 사이에서 진행되는 일이라면 정해진 계획대로 흘러가게 되지만, 일반 대중의 참여가 있는 활동이라면 계획과는 다른 상황이 벌어질 수 있게 된다. 따라서 발생할 수 있는 위기에 대한 대처와 관리를 별도로 계획해야 할 것이다. 또한, 지나친 대중의 참여는 파트너십의 본래 취지와는 멀어지게 될 가능성을 불러일으킨다. 따라서 기업과 미술관은 대중의 참여를 적절히 이용하면서 파트너십의 취지와 방향이 흔들리지 않도록 해야 성공적으로 프로젝트를 진행할 수 있을 것이다.

제 4 장 파트너십의 쟁점 및 사례

제 1 절 상업성과 공공성의 충돌

1. 유니클로(Uniqlo)와 모마(MoMA)의 'SPRZ NY'

2014년에 미국 뉴욕에서 처음 출시된 'SPRZ NY (Surprise New York)'컬렉션은 유니클로와 뉴욕 모마(이하 '모마')가 진행한 가장 대표적인 파트너십 프로젝트이다. 이 컬렉션은 앤디 워홀, 키스 해링, 잭슨 폴록, 장-미셸 바스키아 등 20세기 모마의 주요 현대미술 작가들의 작품으로 디자인된 유니클로의 의류와 잡화로 구성되어 있다(**도 5**). 한정 기획으로 시작되었지만, 현재까지도 판매되고 있는 이 컬렉션은 유니클로의 뉴욕 플래그십 매장에서 처음 선보여졌으며 실제로 매장에 진열된 모습은 마치 작품인 것처럼 연출된 상품이 진열장에 전시되어 있었다. 매장 곳곳에는 모마의 로고가 있어 미술관과 유니클로의 콜라보레이션인 것을 확인할 수 있고, 매장의 전체적인 분위기는 미술 전시장과 유사하게 꾸며졌다(**도 6**).

모마는 오늘날 다양한 기업과의 파트너십을 통해 주목받는 프로젝트를 기획하고, 그것으로 상당한 성공을 거두기로 유명한 미술관 중 하나이다. 풍부한 파트너십 경험 덕분에 모마는 각각의 파트너 기업이 가진 강점을 정확히 파악하고, 미술관에 다방면으로 이익을 가져다줄 수 있는 프로젝트를 이용하여 파트너와 견고한 관계를 유지하고 있다. 따라서 기업과의 협업을 긍정적으로 바라보고 적극적으로 이용하는 모마의 태도 때문에 모마와 장기간 관계를 맺어오고 있는 기업의 수 또한 적지 않다. 모마의 수많은 파트너 중, 오늘날까지 장기간 관계를 이어오고 있으면서 다양하고 혁신적인 프로젝트를 함께하는 기업은 일본의 의류 브랜드 유

니클로이다.

1984년 일본 히로시마에 첫 매장을 오픈한 유니클로는 남녀 캐주얼 의류를 판매하는 일본의 대표적인 기업이다. 특유의 심플하고 실용성을 강조한 의류 디자인과 중저가 SPA 브랜드라는 점이 대중들에게 인기를 끌며 2000년대 초 중국, 영국, 미국 등 빠르게 해외로 확장한 브랜드다.[87] 유니클로와 모마와의 인연의 시작은 2010년으로, 지금처럼 큰 규모의 장기적 파트너십을 목적으로 한 것은 아니었다. 유니클로가 모마와 가장 처음 한 활동은 2011년에 모마의 대안공간인 'MoMA PS1'의 12명의 젊은 신진 아티스트들과 티셔츠 콜라보레이션 한정 상품을 출시한 것이었다. 이 콜라보레이션을 시작으로 2012년, 유니클로는 모마의 전시 《도쿄 1955-1970, 새로운 아방가르드 전 Tokyo 1955-1970, A New Avant-Garde》 의 스폰서십을 맡게 되었고, 2013년에는 유니클로가 제공하는 금요일 미술관 무료입장 제도(Free Friday Nights)가 시행되면서 두 기관은 본격적으로 파트너십을 체결하였다.[88]

알렉산드라 악시오티스(Alexandra Axiotis)는 스폰서십에서 파트너십으로 진행되는 기업과 문화 예술계의 관계를 고찰하는 연구에서 모마와 유니클로의 파트너십을 다룬 바가 있고, 양측의 관계자와 직접 인터뷰한 내용을 연구에 인용하였다. 그녀가 관계자들과 한 인터뷰에 의하면 모마와 유니클로는 서로 목표하는 바가 일치했기에 파트너십을 실현할 수 있었다. 이들의 공통된 관심사는 예술에 대한 대중의 접근성을 향상하는 것으로, 이 목적을 파트너십 프로젝트에 반영하고 있다. 가장 대표적인 예시는 평소에 미술관을 경제적 이유로 가지 못하거나 정보가 부족해서 예술에 대해 관심을 가져본 적이 없었던 사람들을 위한 금요일 무료입장 제도였다. 더 많은 사람에게 미술관 관람의 경험을 제공하면서 동시에 유니클로의 입장에서는 브랜드를 알릴 수 있어 잠재 고객을 유치할 수

87) Gillian B. White, "Why Urban Millennials Love Uniqlo", *The Atlantic*, April 2019.
https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/04/uniqlo-millennials-gap/583219/ (최종접속일: 2022년 5월 2일)
88) Axiotis(주 57), p. 54

있는 상호 이익적인 활동이었다.[89]

대중과 공익에 대한 모마와 유니클로의 공통적 관심사가 한 단계 발전된 형태의 프로젝트가 바로 'SPRZ NY' 컬렉션이다. 이 프로젝트는 많은 사람이 감각적인 현대미술 작품을 직접 입으면서 일상에서 더 쉽게 예술을 접할 수 있도록 유도하기 위해 기획되었다. 따라서 유니클로는 해당 프로젝트에서 거장뿐만 아니라 젊은 신진 작가들의 작품도 콜라보레이션 대상으로 고려하여 소비자들의 예술적 관심을 확장하고자 하였다. 유니클로 관계자에 의하면 유니클로는 자신들을 단순한 의류 브랜드로 여기지 않고, 의류를 통해 "삶과 세상을 바꾸는 기업"으로 생각하고 있다고 한다. 이러한 기업 정체성을 강화하기 위하여 공익 증진에 더욱 관심을 가지고 미술관과 협업을 활발히 하게 되는 것이다. 따라서 유니클로와 모마의 프로젝트는 거장과 신진작가들을 아우르는 중요한 현대미술 작품들을 대중들에게 쉽게 알릴 수 있고, 소비자는 콜라보레이션 의류 상품을 통해 일상에서 언제나 예술과 함께할 수 있게 된다. 모마의 입장에서도 성공적인 프로젝트로 다시 한번 미술관의 브랜드 가치를 강화할 수 있었던 기회였다.[90]

2. 미술관 콜라보레이션의 명과 암

그러나 유니클로와 모마의 'SPRZ NY' 컬렉션은 위의 설명과 달리 완전히 공익을 위하고 대중을 생각한 활동이라고 보기 어려우며, 오히려 지나치게 상업적이고 교묘한 판매 전략의 한 방법으로도 바라볼 수 있다. 해당 컬렉션은 유니클로 뉴욕 플래그십 매장에서 판매될 예정이었으며 같은 시기에 스타벅스가 뉴욕 플래그십 매장 내에 입점한 바가 있었다. 유명 미술관과의 콜라보레이션 상품 판매와 인기 커피 브랜드를 동시에 입점시킨 것은 점은 유니클로의 입장에서 모마와의 프로젝트도 결국 상업적 수익을 노린 계획의 일부임을 암시한다.

89) Ibid., pp. 56-58
90) Ibid., pp. 56-58

콜라보레이션 상품이 넘쳐나는 현대 사회에서 단순히 유명 작품이 프린트된 옷을 파는 것은 큰 의미를 가지를 못하며, 오히려 의도가 지나친 상업적 술수로 인식되어 반감을 사게 되는 경우도 있다. 무엇보다 이런 대량생산 유통업과 작품이 만나면서 작품도 결국에는 하나의 상품에 불과하게 된 것이었다. 비평가 데보라 솔로몬(Deborah Solomon)은 해당 콜라보레이션에 대하여 “모마의 걸작들이 그저 양산되는 상품으로 취급되는 것이 싫다”라며 우려의 목소리를 드러내기도 하였다.[91][92] 이처럼 예술의 접근성을 위한 공익적 취지를 강조하여도 콜라보레이션 상품으로 제작될 작품을 선정하는 단계에서 이미 상업성을 고려하지 않을 수는 없었을 것이다. 결국 소비자가 구입할 만한 디자인의 상품이 출시되어야 했기에 ‘잘 팔리는’ 작가, 혹은 작품이 상품으로 이어질 것이 분명했기 때문이다.

모마와 유니클로의 사례와 같은 큰 규모의 콜라보레이션 프로젝트는 전혀 새로운 일이 아니다. 2000년대 이후에 등장한 콜라보레이션(collaboration)이라는 활동은 두 브랜드가 협동하여 결과물을 만들어 내는 것으로, 현재는 어디서나 접할 수 있는 보편적인 현상이 되었다. 콜라보레이션의 특징 중 하나는 처음부터 상업적 목표를 기반으로 기획되는 마케팅적 활동이라는 것이다. 넓은 범위에서 콜라보레이션도 두 파트너가 합동으로 프로젝트를 하는 것으로 파트너십의 개념에 속하지만, 콜라보레이션은 그보다 더 일회성의 관계, 혹은 일시적 프로젝트에 가깝다. 콜라보레이션에 참여하는 기관, 혹은 브랜드들은 대체로 직접 합작의 결과물인 기획 상품을 출시하거나 이벤트를 기획하는 방향으로 활동을 전개해 나간다.

---

91) “Art Critic Speaks Out Against Uniqlo MoMA Tie-up”, *CNBC*, 9 May 2014. https://www.cnbc.com/2014/05/09/uniqlo-.html (최종접속일: 2022년 5월 2일)

92) Giesele Regato and Deborah Solomon, “Pollock on Uniqlo T-Shirts: Appalling or Perfect?”, *WNYC News*, 9 May 2014. https://www.wnyc.org/story/pollock-uniqlo-t-shirts-appalling-or-perfect/ (최종접속일: 2022년 5월 2일)

콜라보레이션은 단기적이면서 창의적인 특징 때문에 일찍이 미술계에 도입되어 오늘날 경제적 이익을 얻으면서 외부의 주목도 받을 수 있는 쉽고 보편적인 방법 중 하나가 되었다. 이제는 전 세계의 많은 미술관에서 진행 중이고, 특히 유명 미술관에서는 더 흔한 협력 방식이 되었다. 콜라보레이션을 통해 생산되는 제품, 즉 콜라보레이션 머천다이즈(collaboration merchandise)는 미술관을 홍보하고 수익을 올릴 수 있는 주요 수단이다. 따라서 브랜드 콜라보레이션에 참여하는 미술관들에는 어느 브랜드와 함께하는지가 관건이었다. 성공적인 콜라보레이션 사업을 위해서는 소비자들이 흥미를 느끼고 구매로 이어질 수 있는 제품을 기획해야 하는데 이 흥미에 상당한 기여를 하는 것이 상대 기업의 브랜드 파워이기 때문이다.

콜라보레이션 활동으로 미술관의 인지도와 경제적 안정성을 이어 나가는 대표적인 사례로는 네덜란드의 반 고흐 미술관(Van Gogh Museum)이 있다. 반 고흐 미술관은 지난 2018년부터 패션, 라이프스타일 등 다양한 분야의 브랜드와의 협업을 통해 한정판 콜라보레이션 상품군을 출시해왔다. 그동안 미술관이 참여한 브랜드 콜라보레이션의 가장 대표적인 사례는 패션 브랜드 반스(Vans), 가방 브랜드인 쌤소나이트(Samsonite), 피규어 브랜드 베어브릭(BE@RBRICK)과의 협업이다.[93] 이 중에서는 특히 반스와의 콜라보레이션이 큰 성공을 거둔 바가 있다. 반 고흐 미술관은 콜라보레이션 사업으로 발생하는 수익으로 미술관 연구나 운영에 필요한 전반적인 비용을 마련한다. 이처럼 콜라보레이션은 상업적 이익을 가져다 줄뿐만 아니라 정체성이 고착된 미술관에 활기를 불어넣고 지속해서 사회의 관심을 새롭게 받을 수 있도록 만드는 효과적인 방법이 되어주기도 한다.

콜라보레이션의 장점은 실험적인 상품기획의 가능성을 여는데, 특히 미술작품을 활용한 콜라보레이션은 다양한 작품을 노출할 기회를 만들

93) “Collaborations with Lisense Partners”, Van Gogh Museum, https://www.vangoghmuseum.nl/en/about/collaborate/van-gogh-museum-brand-licenses/collaboration-license-partners (최종접속일: 2022년 5월 2일)

수 있다. 하지만 본래 수익이 가장 중시되는 하나의 사업이기 때문에 애초에 콜라보레이션 상품은 대중들에게 잘 팔릴 수 있는 물건이 무엇일지를 고려하며 기획될 수밖에 없다. 따라서 대중들이 익숙하면서, 관심을 가질만하고, 결국 구매로 이어질 수 있는 디자인을 가진 작품을 채택하여 상품을 출시하게 되는 것이다. 유명 작가의 대표적인 작품 이미지가 유니클로와 모마의 'SPRZ NY'프로젝트뿐만 아니라 대부분의 콜라보레이션 머천다이즈에 자주 활용되는 것은 이러한 이유 때문이다.

이처럼 지극히 상업적일 수밖에 없는 콜라보레이션이 과연 공익적인 파트너십의 목적과도 공존할 수 있는지는 여전히 갈등이 많은 부분이 있다. 자본주의 현대 사회에서 미술관들이 점점 기업적 가치를 도입하고, 반대로 기업은 비영리 기관의 가치에 관심을 가지면서 이질적이었던 두 집단은 파트너십이라는 관계를 통해 점점 가까워지고 있다.[94] 어느 지점에서 두 종류의 가치가 만나 파트너십으로 발전하게 되는데 상업성과 공공성이라는 두 가치의 완벽한 균형을 찾는 것은, 특히 콜라보레이션에서는 불가능한 것으로 보인다.

3. 자본주의 시대 미술관과 상업주의

20세기의 후반의 기업과 미술관 관계가 상업성의 성장과 마케팅, 프로모션과 함께했다면, 21세기에는 지속된 상업주의에 대한 압박에서 비교적 자유롭고, 진정한 예술 발전과 공익을 위한 기업-미술관 파트너십이 생겨나기 시작했다. 그래서 기업과 미술관 모두 광고와 경제적 수익에 대한 의도는 표면적으로 완화하고 사회에 대한 관심을 강조하는 모습을 보이게 되었다.

이 전환의 계기 역시 사회적 현상과 관련이 있다. 21세기에서는 광고와 소비 자본주의의 포화상태에 피곤함을 느끼게 된 소비자들이 서서히 지나친 상업주의에 반감을 품게 되었다. 언제나 광고와 프로모션의 홍수

94) Proteau(주 63) p. 236

속에서 살아가고 있는 현대인들은 너무 의도적으로 드러나는 상업적 술수에 거부감이 가지게 되었고 이는 자연스레 기업들이 마케팅 방식을 달리하게 만들었다.[95] 마찬가지로 상업주의에 대한 소비자들의 거부감은 기업과 미술관 파트너십에도 영향을 끼치게 되었다. 따라서 기업과 미술관은 양측에 상호 이익적이지만 협력관계를 추구하되, 상업성을 드러내지는 않으며 공익적 목표에도 관심을 가지는 방향으로 파트너십을 이용하게 되었다. 특히, 사회에서 관심과 지원이 부족한 틈새를 공략하는 방식으로 사회에 가지는 관심을 더 부각하는 노력을 하고 있다. 그러나 이는 파트너십에서 상업주의가 완전히 사라졌다는 의미는 아니다. 2000년대 이후 파트너십에도 상업성은 여전히 존재하고 있다. 의도적으로 드러나질 않을 뿐 상업성은 지속해서 내재하고 있기 때문에 한편으로는 파트너십이 스폰서십보다 더 교묘한 전략이라고 할 수 있다.

특히 유니클로와 모마의 사례는 패션 브랜드와 미술관의 협업으로, 더욱 교묘해질 수밖에 없는 구조이다. 미술관이 가장 보편적으로 협업하는 분야는 패션계인데, 이는 패션 브랜드들이 미술계에 친화적이고 콜라보레이션에 가장 용이한 산업 분야 중 하나이기 때문이다. 따라서 그동안 미술관과의 스폰서십, 혹은 파트너십은 럭셔리 브랜드 기업들이 주를 이루어 왔다.

모마는 이미 세계적으로 유명한 미술관이고, 유니클로는 럭셔리 브랜드는 아니지만 마찬가지로 대중적인 인지도가 높은 패션 브랜드다. 두 집단 간 협업한 결과물을 상품화시키는 데에 성공하면서 유니클로는 '예술적 콜라보레이션도 선보이는 창의적인 브랜드'의 이미지를 얻었고, 모마는 경직된 미술관 전시에서 벗어나 이러한 '재밌는 콜라보레이션도 할 줄 아는 트렌디한 미술관'의 자격을 입증한 셈이다. 따라서 이 파트너십 프로젝트는 유니클로와 모마, 두 브랜드의 새로운 면을 보여줄 수 있었던 사례였다.

이는 앞서 소개한 반 고흐 미술관의 콜라보레이션과는 정반대의 특징이라 할 수 있다. 반 고흐 미술관은 일정한 수익과 미술관 브랜드의 지

95) McNicholas(주 4), p. 62

속성을 위해 여러 브랜드와 단기간의 파트너십을 진행한 사례이다. 여기에서는 콜라보레이션 프로젝트를 통해 미술관에 새로운 이미지를 부여하거나 기존의 이미지를 탈피하려는 것이 목적이 아니다. 그러나 유니클로와 모마는 서로와의 파트너십을 통해 브랜드에 새로움을 추구하려는 모습이 보인다. 유니클로의 경우 실용적이고 누구나 입을 수 있는 기본 디자인의 제품으로 성공한 브랜드지만, 그 점 때문에 단조롭고 개성이 없는 브랜드 이미지를 가지게 되었다. 하지만 미술관과의 파트너십은 브랜드에 개성과 창의적인 역량을 부여했으므로 문제가 해소되었다. 럭셔리 브랜드와 대부분 협업한 다른 미술관과 달리 일반 패션 브랜드일지라도, 모마는 이 기회를 통해 글로벌 기업인 유니클로와 함께함으로써 타 미술관과 차별화를 둘 수 있었다.

그러나 미술관과 패션 브랜드와의 협업에도 한계가 있다. 패션 기업의 목표는 결국 브랜드의 상품을 더 많이 판매하는 것이기 때문이다. 미술관 파트너십은 더 높은 판매율을 위한 새로운 창구로 활용되는 것이다. 따라서 이러한 특성을 가진 파트너십의 관계에서는 상업주의적 성향이 있을 수밖에 없다. 유통업계 기업과의 파트너십에서는 상업성을 완전히 지우는 것은 불가능할 것이며, 상업성을 제거하더라도 이미 양측이 이익과 관련해서 동등하지 않기 때문에 성공적인 파트너십이 되기 어렵다. 모마와 유니클로의 관계는 정확하게 서로가 가진 역량과 강점을 다방면으로 최대한으로 활용한 덕분에 현존하는 많은 파트너십 사례 중 성공적인 사례가 되었다.

유니클로는 모마와의 성공적인 파트너십을 유지하면서 그 이후로 더 많은 미술관과의 파트너십을 적극적으로 맺어오고 있다. 테이트와는 2016년부터 2020년까지 ‘유니클로 테이트 레이트(Uniqlo Tate Lates)’라는 이름으로 모마와 진행했던 금요일 무료 특별 행사와 비슷한 프로그램을 진행했었다. 2017년부터는 보스턴 미술관(Museum of Fine Arts Boston, MFA)과, 그리고 2018년부터는 바르셀로나 현대미술관(Museu d′Art Contemporani de Barcelona, MACBA)과도 협업을 시작하였다. 그리고 가장 최근인 2021년에는 루브르 박물관(Musée du Louvre)과의

파트너십도 체결하였다.[96] 루브르 박물관의 주요 작품들을 이용한 콜라보레이션 상품을 준비하는 것으로 보아 이전과 비슷한 방식의 활동을 전개해 나갈 것으로 예상된다. 마지막으로, 꾸준히 미술관과 프로젝트를 해오는 유니클로는 이후에 다른 의류 브랜드들이 단순 콜라보레이션 상품 출시를 넘어서는 활발한 파트너십을 펼칠 수 있도록 모델이 되어 줄 수 있게 될 것이다.

사회가 변화하면서 미술관은 지속적이고 안정적인 수익구조를 만들기 위한 사업에도 관심을 가지게 되었다. 기업과의 파트너십, 특히 콜라보레이션 형태의 활동이 가진 잠재적 상업성 또한 무시하기가 어려워졌다. 따라서 파트너십에서는 공익적 의도에서 비롯되더라도 상업성에 대한 고려는 배제할 수 없게 되었다. 모마와 유니클로의 사례는 파트너십에서의 상업성과 공공성의 균형이 과연 맞춰질 수 있는 부분인가에 대한 질문을 던진다. 한편, 콜라보레이션이 상업성에 강점을 가졌다는 이유만으로 콜라보레이션을 단순히 수익을 위한 도구로 한정시켜선 안 된다. 모마와 유니클로와 같이 제품 중심적인 콜라보레이션이 성공한 뒤, 그다음 단계가 있어야 할 것이다. 사회에 더욱 영향력을 끼치는 콜라보레이션도 앞으로 등장해야 미술관과 기업의 파트너십이 더욱 발전할 수 있을 것이다.

제 2 절 파트너십의 윤리적 문제

1. 테이트(Tate)와 BP의 비윤리적 관계

2010년 6월, 테이트의 정기적인 여름 파티 행사를 위해 미술계와 스폰

96) “UNIQLO and MoMA Extend Longstanding Partnership with Launch of New Programs and Product Collaborations”, *Fast Retailing*, 24 February 2022. https://www.fastretailing.com/eng/group/news/2202241100.html (최종접속일: 2022년 5월 15일)

서 기업들의 주요 인사들이 한자리에 모였다. 그 해 테이트의 여름 파티는 평소보다 조금 더 특별했는데, 바로 미술관과 석유 기업 BP(British Petroleum)와의 관계가 20주년을 맞이함을 기념하기 위해서였다. 하지만 행사 당일 저녁 BP와의 관계로부터 테이트를 해방하고자 하는 취지에서 아티스트 콜렉티브와 시민 단체들이 테이트 모던 건물 터바인 홀에 갑자기 나타나 퍼포먼스와 시위를 벌이게 되는 해프닝이 일어났다(**도 7**). 같은 해 4월에 발생한 BP의 기름유출 사고로 인해 아직도 멕시코만에서는 기름이 유출되어 피해가 이어지고 있는 가운데, 테이트와 BP는 그런 문제에 대하여 무감각한 채로 20주년의 파트너십을 자축하는 것에 대한 규탄이었다. 이 시위에는 아티스트 그룹인 '리버레이트 테이트(Liberate Tate)', '플랫폼(Plattform)', '리퀘스트 이니시어티브(Request Initiative)' 등의 단체가 참여하였고 BP의 기름 유출사건과 환경파괴를 시각적으로 표현한 퍼포먼스가 있었다(**도 8**). 시위대 측은 테이트가 BP와의 비윤리적인 파트너십을 즉시 끝내고 그동안 파트너십 관계에서 BP로부터 받은 자금을 모두 공개하라고 강력하게 요구하였다.[97]

결국 테이트와 BP의 관계는 2017년까지만 유지되는 것으로 26년간 이어온 파트너십의 종료를 예고하였다. 테이트와 BP의 파트너십이 시위 덕분에 끝날 수 있었다고 생각할 수 있으나 BP 측 관계자는 시위와는 상관없는 일이라 답변하였다.[98] 영국 내 가장 대표적인 기업-미술관 관계로 오랜 역사를 자랑했던 테이트와 BP의 결별은 과정부터 결과까지 전 세계적으로 큰 영향력을 일으켰다. 이 사건과 직접적인 연관은 없었더라도 석유기업과 관계를 맺고 있던 일부 유럽 미술관들도 파트너십을 서서히 해지하거나 거리를 두는 경향을 보이기도 했다.

---

97) Derrick Chong, "Institutions Trust Institutions Critiques by Artists of the BP/Tate Partnership", Journal of Macromarketing 33:2 (December 2012), pp. 104-116

98) Nadia Khomami, "BP to end Tate sponsorship after 26 years", *The Guardian*, 11 March 2016.
https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/mar/11/bp-to-end-tate-sponsorship-climate-protests (최종접속일: 2022년 5월 2일)

테이트 모던과 BP는 90년대 초부터 함께 해 온 파트너로, 장기적인 관계를 맺었던 기업-미술관 사례 중 하나이다. BP는 영국의 최대 석유 기업으로, 1990년부터 테이트를 스폰서 해온 대표적인 기업이다. 2015년에 공개된 바에 의하면 테이트에게 지난 17년간 총 380만 파운드를 지원한 것으로 알려졌지만 두 기관의 오랜 관계를 고려하자면 실제 스폰서십의 총액이 그보다 훨씬 더 많을 것으로 추정되고 있다.[99] 또한, 두 기관이 함께 한 대표적인 프로젝트로는 'BP 아트 익스체인지(BP Art Exchange)'가 있다. 2013년부터 2017년까지 진행된 BP 아트 익스체인지 프로젝트는 국제 교류와 콜라보레이션에 관한 교육 프로그램으로, 문화예술기관과 학교, 그리고 작가들 간의 네트워킹을 통해 다양한 온, 오프라인 워크숍을 제공하여 예술에 대한 대중의 이해도를 확장하는 데 기여해 왔다. 이런 프로젝트 사례를 통해 BP와 테이트 모던의 관계는 초기에 재정 지원을 주고받는 관계였으나 2000년대 이후에는 협업 프로젝트도 진행하면서 단순 스폰서 이상의 파트너십 관계였다 할 수 있다.

그러나 두 기관의 관계에 가장 큰 파장을 일으킨 사건은 지난 2010년 4월 20에 발생한 BP의 멕시코만 기름유출 사건이다. '딥워터 호라이즌 오일 스필(Deepwater Horizon Oil Spill)'이라 불리는 이 사고는 BP가 멕시코만 해상에서 개발한 유전이 터져 대량의 기름이 유출된 역사상 최대 규모의 오염 사건 중 하나이다. 최소 수억 단위의 원유가 바다에 침전되고 주변 생태계를 파괴했으며 미국 플로리다와 텍사스의 해안까지 오염시키는 피해를 일으켰다. 이 사건으로 인해 BP를 향한 거센 비판이 가해졌다. 그리고 그동안의 기후 문제의 주범인 BP와 협력해온 테이트 모던에 대한 비판으로도 이어져 이는 곧 테이트 모던에서 파트너십을 끝내기를 촉구하는 대규모 시위가 발생한 계기를 제공해 주었다.

---

99) Henri Neuendorf "Oil Giant BP to End Controversial 26-Year Tate Sponsorship in 2017", *Artnet*, 11 March 2016.
https://news.artnet.com/art-world/bp-ends-tate-sponsorship-2017-447041
(최종접속일: 2022년 5월 2일)

2. 미술계와 담배기업

장기적인 관계의 파트너십의 시대가 도래하면서 기업과 미술관 관계의 윤리를 엄격하게 따지는 경향은 한층 더 강화되었다. 영국의 석유회사 BP와 테이트의 오랜 관계는 기업과 미술관 파트너십에서의 윤리적 문제가 끼치는 영향과 그 예방의 중요성을 알리는 기념비적 사례 중 하나인 것은 사실이나, 이와 같은 문제는 그 이전부터 존재했던 미술계와 담배 기업들의 관계와 유사하다.

기업과 미술관 협력의 역사에는 언제나 특정 산업 분야와의 밀접한 스폰서십 관계가 있었다. 특히 역사의 초창기로 거슬러 올라가면, 미술 스폰서십의 중심에는 담배 기업들이 있었다. 담배 기업들이 타 산업 분야보다 미술 스폰서십에 더 적극적이었던 이유는 평소 담배 기업들을 향한 인식이 좋지 않았고, 기업들은 어떻게든 이미지를 개선 시켜야 했기 때문이다. 그러나 정책적으로 담배 기업들은 광고를 할 수 없어 제약이 있었다. 따라서 기업들은 담배 광고에 대한 규제를 극복하기 위한 대안으로 미술 전시회를 스폰서 하는 것을 택하게 되었다.[100] 대표적인 예시로 임페리얼 토바코(Impreial Tobacco), 브리티시 아메리칸 토바코(British American Tobacco) 등 유명 담배 회사들은 미술 전시회를 후원하면서 행사에 신제품을 홍보하는 방식으로 미술관과 오랫동안 가까운 관계를 지녔었다.

그중에서 임페리얼 토바코는 영국의 내셔널 포트레이트 갤러리(The National Portrait Gallery)를 오랜 기간 스폰서한 기업 중 하나이다. 기업의 가장 잘 알려진 활동은 '임페리얼 토바코 어워드(Imperial Tobacco Award)'라는 수상 제도를 운용한 것이었는데, 수상 제도를 통해 작가들의 창작활동을 지원하면서 동시에 기업에 선한 이미지를 줄 수 있었던 방법이었다. 또한, '존 플레이어 포트레이트 어워드(John Player Portrait Award)'로 이후에 이 상의 이름을 바꾼 것은 브랜드 신제품을 홍보하기

100) Mel Evans, *Artwash: Big Oil and the Arts* (London: Pluto Press, 2015), p. 19

위함이었다.[101] 십 년간 지속된 임페리얼 토바코의 수상 제도는 장기간 미술 스폰서십에서의 담배 기업의 영향력을 보여준 결과물이었다고 할 수 있다.

그러나 특정 산업 분야, 특히 담배 회사의 스폰서를 받는 미술관에 대한 비판의 목소리는 점점 거세졌고 영국과 같은 일부 국가에서는 담배 기업의 미술 전시회 지원을 금지하기도 했다. 예술로 삶의 풍요를 지향하는 것이 미술관의 기본적인 가치관인데 그것의 반대되는 입장의 담배 기업 스폰서십은 모순되는 행위였기 때문이다. 시민들뿐만 아니라 예술가들도 담배 기업들이 미술관을 스폰서 하는 것을 강력하게 반대하였다. 심지어 반대의 목소리를 내는 작품들을 일부러 스폰서 전시 옆에서 선보이며 비윤리적인 담배 기업과 미술관의 스폰서십을 규탄하기도 하였다. 이러한 작가들의 반-토바코(anti-tobacco) 운동으로 인하여 실제로 브리티시 아메리칸 토바코는 미술 스폰서십 활동을 종료하기도 하였다.

전반적으로 지속해서 증가하는 대중들의 건강에 대한 인식 때문에 미술관이 담배 기업의 돈을 받는다는 것은 점점 설득력을 얻기가 어려워졌고, 오히려 미술관에 대한 인식과 평가가 안 좋아지는 역효과가 일어났다. 따라서 담배 기업 스폰서십은 곧 미술계에서 막을 내리게 되었다.[102] 담배 기업의 미술 스폰서십의 전성기인 1970-1980년대를 지나고 나서 미술관들은 무분별한 기업 스폰서십에 경각심을 가지게 되었다. 그러나 그 경각심은 오래가지 않았고, 담배 기업들이 떠나고 난 빈자리에는 석유 기업들이 들어서게 되었다.

그동안의 기업 스폰서십의 역사를 살펴보면 윤리적인 문제에서 완전히 자유로운 기업은 없었다. 미술관들은 변화하는 사회와 정책에 따라 기업과 협력하는 방식으로 수익구조를 형성해야 했기 때문에 기업의 분야에 대한 선택권이 없기도 하였다. 특히, 기업 스폰서십이 처음 생겨나기 시작한 1970-1980년대는 담배 기업의 후원이 미술관이 지향하는 가치와 일치하는지, 혹은 석유 기업의 후원이 윤리적으로 문제가 되지는

101) Ibid., p. 20
102) Ibid., pp. 19-20

않는지를 전혀 따질 수 있는 상황이 아니었을뿐더러 윤리성에 대한 고려는 우선순위가 아니었다. 또한, 미술관들은 파트너 기업의 윤리적 문제의 여부를 엄격하게 따져서 관계를 맺을 의무가 없었고, 그 교류의 세부적인 내용을 일일이 공개할 필요가 없었다.

BP와 테이트의 관계도 비슷한 배경에서 시작되어 협력 관계로서의 유대를 형성했기 때문에 오랜 기간 유지되어 올 수 있었던 것으로 보인다. 사회와 미술계로부터 받는 비판이 있더라도 쉽게 그 관계를 끊어낼 수 없었던 이유는 파트너 기업의 윤리 문제가 미술관의 입장에서는 난처한 문제였기 때문일 것이다. BP와 테이트의 사례에서 가장 핵심이 되는 사건인 기름유출 사고는 테이트와는 전혀 무관한 BP의 외부적인 책임이다. 하지만 사회적 물의를 일으킨 BP와의 협력관계를 유지하고 있기 때문에 테이트도 함께 비판받고 있다. BP를 향한 비판에 테이트가 동참하지 못한 점, 그리고 미술관으로서 파트너 기업에 대한 명확한 입장 표명이 없었던 것은 테이트가 사업적 이해관계와 그 관계에서 얻게 되는 이익을 더욱 우선시한다는 점을 보여준다.

한편, 기름유출 사건이 발생하지 않았더라면 BP와 테이트의 관계는 현재까지 이어져 오고 있었을 것이다. BP가 일으킨 파장으로 인해 테이트와의 파트너십은 세계적으로 알려지게 되었고, 집중된 관심으로 인해 전부는 아니지만, 오랜 파트너십에서 오고 간 자본에 대한 내용도 수면 위로 드러나게 된 것이었다. 기업과 미술관 사이에 오가는 사업적 관계에 대한 세부 사항은 기밀이기에 보통 그 내용이 잘 알려지지 않는다. 알려지더라도 조작하여 발표할 가능성도 있기에 비윤리적 파트너십이 충분히 발생할 여지가 있는 것이다. 파트너십 윤리 문제의 가장 큰 원인 중 하나는 사업 내역이 투명하지 않다는 점에 있다.

그러나 스폰서십, 혹은 파트너십 관계와 상관없이 사업 수락 여부는 결국 미술관에게 달려있다. 기업의 윤리 문제와 무관하게 특정 기업과 함께한다는 것은 미술관 측에서 직접 내린 결정이기에 그 결정은 존중받아야 한다. 사회와 예술에 유의미한 발전을 위해 존재하는 미술관이라면, 어떤 기관과 교류를 하고, 그 교류가 미치게 될 영향력을 반드시 고려해

야 하지만 미술관의 존속과 운영을 위한 결정을 우선시한다고 해서 미술관이 비판을 모두 감당하게 하는 것은 반드시 옳지만은 아닐 것이다. 파트너십은 결국 기업과 미술관이 모두 함께 관여되어 있기 때문이다. 하지만 오늘날 기업 윤리에 대한 관심과 중요도가 증가하면서 미술관에도 동일한 윤리적 잣대가 형성되기 때문에 미술관의 입장에서는 더욱 조심해야 할 수밖에 없다.

3. 윤리적인 기업-미술관 관계의 중요성

당시 테이트 모던 시위에 참여했던 구성원 중 하나는 BP와 테이트의 계약 종료에 대하여 “이전에 담배 기업을 미술계에서 몰아냈듯이 마찬가지로 이번에 석유기업도 내쫓게 되어서 다행”이라고 소감을 표현했다.[103] 또 다른 구성원은 테이트와 BP의 인연이 끝난 것은 “미술계와 테이트, 그리고 기후 문제로 영향을 받아 가며 살아가는 모든 이에게 희망적인 일”이라며 설명하며 다시 한번 해당 시위가 가지는 중요성과 의미를 강조하였다.[104] 더 나아가 그동안 테이트는 스폰서 기업을 비판하는 작품을 자체적으로 검열하며 제재를 가해왔는데 BP와의 관계가 끝나게 되면서 스폰서 전시의 검열 문화도 서서히 바뀌어 갈 수 있으리라 예측되었다.

테이트 모던과 BP의 파트너십은 기업과 미술관 간의 윤리 문제에 대한 중요성을 인식시킨 사례로, 그동안 기업과 미술관 협력관계에서 크게 고려되지 않았던 윤리적 측면을 알리게 된 역사적인 계기이다. 이 사례를 통해 미술관들은 무분별하게 기업과의 사업관계를 승낙하는 것의 위험성을 깨닫게 되었다. 하지만 이 사건은 모든 문제의 해결과 끝을 의미하지 않는다. 오히려 기나긴 싸움의 시작이라고도 볼 수 있다. 왜냐하면 여전히 기업과의 비윤리적인 관계는 미술계에 남아있기 때문이다. 비윤리적인 스폰서십이나 파트너십으로부터 미술계를 자유롭게 하기 위해 미

103) Ibid., pp. 19-20
104) Neuendorf(주 99)

술가들과 시민단체들은 지금까지 투쟁하고 있다.

BP와 테이트 모던의 사건과 유사한 사례는 색클러 가문(Sackler Family)의 미술관 후원 논란이다. 미국의 제약회사를 운영하는 가문인 색클러 가는 영국의 빅토리안 앨버트 미술관(Victoria & Albert Museum, V&A)를 포함하여 다수의 미술관 후원에 참여하기로 유명하다. 그러나 해당 가문에서 운영하는 기업인 퍼듀(Purdue Pharma)에서 판매하는 제품인 '옥시콘틴(Oxycontin)'이 약물 오남용을 유도하는 마약성 약품이라는 것이 밝혀지자 색클러 가의 지원을 받거나 협업하고 있는 모든 미술관과 박물관을 향해 예술가와 시민단체가 관계 단절을 요구하는 시위를 벌였다. 일부 미술관들은 색클러와의 관계를 단절하는 모습도 보였지만 한편으로는 V&A처럼 색클러의 이름을 딴 공간에서 색클러의 이름을 삭제하지 않는 등 논란의 흔적을 지우지 않는 모습을 보이는 곳도 있었다.[105]

이와 같은 사례를 통해서 파트너 기업의 윤리 문제, 혹은 논란과 관련해서 이제는 미술관도 같은 책임을 지게 된다는 것을 알 수 있다. 또한, 미술관이 해결할 수 있는 데에 한계가 있다는 것 또한 명확하게 드러난다. 미술관은 기업과 사회의 사이에서 갈등하게 되는 입장에 놓이게 되는 것이다. 미술관이 비윤리적인 파트너와의 사업관계를 쉽게 놓지 못하는 것은 결국 윤리성이 상업주의와도 긴밀하게 연결되어 있다는 것을 의미한다. 미술관의 경제적 역량에 기업 파트너가 많은 부분 기여하므로 오로지 윤리를 위한 결정을 내리고 사회의 편을 들기가 어렵다.

현재도 많은 미술관은 재정적인 어려움을 감당하기 위해 기업 스폰서십 혹은 파트너십을 진행한다. 하지만 어떤 기업과의 인연이 좋은 영향을 끼치고 그렇지 않은지를 제대로 판단하지 않는 경우가 많다. 이제는 미술관도 건강하고 장기적으로 유지되는 기업과의 관계를 위해서 '좋은 돈'과 '나쁜 돈'을 구별해야 할 것이다. 단순히 재정적 어려움을 극복하기

105) Vanessa Thorpe, "Artist Nan Goldin leads die-in at V&A over use of Sackler name", *The Guardian*, 16 November 2019. https://www.theguardian.com/artanddesign/2019/nov/16/nan-goldin-die-in-v-and-a--sackler-courtyard-opiods (최종접속일: 2022년 5월 15일)

위함은 더 이상 비윤리적인 스폰서십을 지속하는 것에 대한 정당화가 될 수 없을 것이다. 따라서 미술관은 파트너십을 적극적으로 활용하되, 자금 조달 방법으로서 완벽하게 의지해서는 안 되며, 재원 조달 방식을 미술관 나름대로 다양화할 필요가 있다.

또한, 미술관들은 앞으로 더욱 자신들의 신념과 지향하고자 하는 가치와 부합하는 기업들, 그리고 최소한 미술관의 신념을 존중해 줄 수 있는 기업과 파트너십을 맺어야 할 것이다. 미술관이 지키고자 하는 가치들을 무시한 채 벌어들이는 수익은 경제적으로는 도움이 될 수 있으나, 장기적으로 미술관 발전에 문제가 될 수 있다. 그리고 미술관들도 기업과의 교류에서 목소리와 주장을 분명하게 펼쳐야 하고 서로 타협하지 못하는 상황이 온다면 과감하게 관계에서 물러날 수 있는 결단력도 필요한 것으로 보인다. 이 노력을 통해 미술관이 부패와 비윤리성에서 멀어질 수 있고 진정 사회에 이바지할 수 있는 기관으로 유지될 수 있다.

마지막으로, 특정 산업군과의 지속적인 관계에 유의해야 할 것이다. 시대에 따라 미술계에 영향력을 끼치는 산업군은 늘 변화해왔다. 초기에는 담배 기업이었고, 그다음에는 석유기업, 그리고 현재는 세계적인 은행들과 자동차 기업들이 새로운 미술계의 큰손으로 등장하고 있다. 이처럼 미술관이 특정 산업 분야에 대한 의존도가 높을수록 앞으로는 더욱더 어느 기업과 관계를 맺는지가 중요해질 것이고 갈등 없는 파트너십 관계를 위해는 기업과 미술관, 양측에서 서로 신중하게 결정을 내려야 한다.

제 3 절 미술관의 양극화

1. 파트너십의 구조적 문제

2000년대 이후 기업과 미술관의 파트너십은 예술과 협력하여 재무적인 이익과 동시에 비재무적인 이익을 얻고자 하는 기업과, 경쟁력이 있는 기업을 통해 재정적 안정성을 확보하고 다양한 프로젝트를 시도하려

는 미술관의 이해관계가 서로 일치하여 탄생한 특별한 관계이다. 그렇기에 기업들은 미술관 파트너십의 효과를 높이기 위해 더욱 유명 미술관들과 협업을 하고자 할 것이고, 미술관들도 마찬가지로 더 다양한 프로젝트를 시도할 수 있는 역량을 지닌 큰 기업들과 함께하고자 할 것이다. 따라서 파트너십에 참여하고 있는 세계의 여러 미술관과 기업은 아직 그 수가 절대적으로 적을 수밖에 없다. 또한, 파트너십은 해당 활동에 이해도가 높고 적극적인 일부 미술관과 기업 간 이루어지는 관계이기에 여러 미술관은 같은 기업과 파트너십을 맺기도 한다. 이러한 이유로 지금까지 기업과 미술관 파트너십은 좁은 생태계를 구축하고 있다고 볼 수 있다.

그러나 파트너십과 관련한 이 현상은 미술관들을 더욱 양극화시킨다는 문제를 일으킨다. 파트너십에 지속해서 참여해온 유명 미술관들과 대기업은 계속해서 관계를 이어갈 것이고, 파트너십의 기회는 대체로 큰 글로벌 미술관에만 열려있을 가능성이 높다. 이는 중소규모의 지역 미술관들이 파트너십의 기회에서 소외될 수 있음을 의미한다. 왜냐하면 기업들은 특별한 이유가 있지 않은 이상 소규모 미술관과의 파트너십을 맺을 이유가 없기 때문이다. 기업은 철저한 영리 조직이기에 파트너십 사업에서도 최대한의 이익을 추구해야 한다. 그러나 소규모의 지역미술관은 이 목적을 충족시켜줄 파트너가 되기 어렵다. 파트너십이라는 활동 특성상 양측에서 일정 수준 이상의 자본과 역량이 있는 상태에서 서로 자원을 교환하는 것이기에 대기업과 유명 미술관의 협력이 보편적인 현상은 구조적으로 해결하기 어려운 문제이다.

더 나아가 양극화의 문제는 미술관에만 해당하는 것이 아니다. 많은 미술관도 자신들에게 이익을 가져다줄 수 있는 기업들을 파트너십 대상으로 주로 고려한다. 그렇다면 미술관과 연계사업을 하거나 파트너십을 시도하고자 하는 중소기업들은 진입에 어려움을 겪게 될 수 있을 것이다. 중소기업은 파트너십은 물론 애초에 미술관과의 협업을 시도할 엄두조차 못 내는 것이 현실이다. 이처럼 글로벌 대기업과 미술관 파트너십이 야기하는 양극화 문제는 점점 파트너십을 소수의 영향력 있는 기관 사이에서만 가능한 활동으로 만들게 된다.

하지만 파트너십의 양극화 문제는 사회의 구조적인 문제와 관련이 있기 때문에 분명한 해결책이 있지 않고 단기간에 바로 해결할 수 없다. 양극화로 인하여 발생하는 미술관 간의 격차는 근본적으로 자본주의의 사회의 문제점과도 연결된다. 예술 기관과 기업과의 열린 교류를 위한 생태계를 구축하는 것도 중요하지만, 한편으로는 인위적인 개입을 통한 문제 해결이 과연 올바른 방법인지도 고민해 보아야 한다. 결론은 이 문제에 대해 누군가가 나서서 해소할 수 없다는 것이다. 기업, 미술관, 대중 모두 사회 시스템에 따라 움직이기 때문이다.

2. 캐나다 왕립은행(RBC)과 온타리오 미술관(AGO)의 협업

기업 파트너십은 반드시 글로벌 미술관에서만 이루어지는 것은 아니다. 일부 지역 미술관에서도 파트너십 사례가 존재한다. 캐나다의 최대 은행인 캐나다 왕립은행(Royal Bank of Canada, RBC)과 온타리오 미술관(Art Gallery of Ontario, AGO)의 파트너십은 지역 파트너십의 한 예시이다. 두 기관의 파트너십 사례는 지역 미술관이 기업과 협업하는 형태로 오랜 기간 모범을 보여 왔다.

RBC와 AGO가 공식적인 파트너 관계가 된 것은 2017년이지만 그 이전에도 50년이 넘는 기간 동안 RBC는 AGO의 최대 스폰서였다. 따라서 두 기관의 인연은 상당히 오랫동안 지속되어 왔고, 현재 RBC는 미술관의 시그니처 파트너(signature partner)로 등재되어 있다.[106] RBC와 AGO의 파트너십 활동은 다른 기업과 미술관의 파트너십과는 차이점을 보인다. 많은 기업과 미술관에서 보이는 파트너십 프로젝트가 예술에 대한 대중의 접근성, 예술 교육, 전시 기획 등에 집중하고 있다면 RBC와

106) “Corporate Partner Collaborations”, Art Gallery of Ontario, https://ago.ca/support/corporate-partnerships/corporate-partner-collaborations (최종접속일: 2022년 5월 15일)

AGO는 그중에서 예술가를 지원하는 데에 집중한 파트너십 활동을 전개해 나가고 있다.

RBC와 AGO가 함께하는 가장 대표적인 프로젝트는 'AGO X RBC 이머징 아티스트 프로그램(AGO X RBC Emerging Artists Program)'이 있다. '이머징 아티스트 프로그램'은 매년 소수의 신진 작가들을 선정하여 레지던스, 교류, 교육 워크숍 등 다양한 창작 활동을 지원하는 프로젝트이다. 지원 내용에 따라 세부적으로 '익스체인지 프로그램(Emerging Artists Exchange Program)'이라는 신진 작가들을 위한 멘토링 프로그램, 작가 레지던시를 지원하는 '아티스트 인 레지던스(Artists-in Residence)', 그리고 교육 워크숍 세션인 '이머징 아티스트 워크숍(Emerging Artists Workshop)'으로 나뉜다.[107] 따라서 RBC와 AGO의 파트너십 프로그램은 유망한 지역 작가들을 발굴하고 그들의 창작활동을 위한 프로젝트라 볼 수 있다.

RBC가 적극적으로 미술관을 지원해 온 이유는 다양한 공동체에 기여할 수 있는 미술만의 두드러진 역할 때문이다.[108] 이런 역량과 가능성을 지닌 미술 분야는 더욱 지원이 필요했기에, RBC가 지역 미술관과 그동안 여러 프로젝트를 시작하게 된 계기가 되었다. 전시 프로젝트부터 작가 지원 프로그램까지, RBC는 AGO와의 파트너십을 통해 캐나다 예술 발전에 기여하면서 기업 브랜드를 강화하고 새로운 고객층을 발굴하고자 한다. 따라서 공익 발전과 기업 이익을 모두 목표로 한 파트너십이라 할 수 있다.

RBC와 AGO의 사례는 기업이 지역 미술관과도 파트너십을 맺을 수 있고, 지역 예술 발전을 위한 파트너십도 활성화 될 수 있다는 것을 보여주어 의미가 있는 사례이다. 그러나 이 사례도 결국 캐나다의 대표 금융기업과 토론토 지역의 가장 큰 미술관 중 하나와의 파트너십 관계이다. 따라서 앞서 논의한 미술관 양극화 문제를 완전히 극복한 사례라고

---

107) "2022 AGO X RBC EMERGING ARTISTS PROGRAM", Art Gallery of Ontario, https://ago.ca/emerging-artists-program (최종접속일: 2022년 5월 15일).

108) "Corporate Partner Collaborations"(주 106)

볼 수 없다. 지역 미술관과의 파트너십의 모습을 하고 있지만 한편으로는 상당히 상업적인 성향도 가지고 있어 이중적이고 교묘하다고도 바라볼 수 있다. 더 소규모의 미술관과 기업 간의 성공적인 파트너십 사례가 아직 많지 않기 때문에, 현재 양극화 문제와 관련해서는 완벽하고 이상적인 파트너십 사례를 찾기가 어렵다.

RBC와 AGO의 사례가 지역 내 파트너십 프로젝트라 할지라도 여전히 각각의 파트너는 상업적 이익과 프로모션의 목표에서 완벽하게 벗어날 수 없다. 해당 파트너십에서도 기업 홍보가 파트너십의 목적 중 하나라고 드러내고 있기 때문이다. 따라서 미술관의 규모, 그리고 파트너십의 규모와 상관없이 상업주의와의 딜레마는 계속될 것이다. 지역의 예술 발전을 위해 기업과 미술관의 파트너십만이 해낼 수 있는 강점을 파악하여 최대한 활용하는 방향으로 접근해야 할 것이다.

3. 파트너십의 방향과 전망

거대 기업과 글로벌 유명 미술관 중심의 파트너십은 지극히 당연한 현상이고, 이 구조적인 문제 때문에 발생하게 되는 파트너십의 양극화는 쉽게 해결책을 찾을 수 없다. 지금과 같이 거대 자본과 명성을 가진 기관 간의 파트너십이 계속해서 이어지면 파트너십이라는 활동 자체가 폐쇄적으로 변할 우려가 있다. 폐쇄적인 거래와 활동은 특히 부조리와 착취의 위험성이 있기 때문에 지양해야 한다. 또한, 폐쇄적으로 바뀐다는 것은 결국 사회와의 거리를 두게 되는 것을 의미하므로, 사회의 영향력을 끼친다는 본래의 목적과 취지와도 멀어지게 되는 것이다. 따라서 파트너십이 특정한 소수 기관만의 특권이 되지 않도록 해야 할 것이다. 지속 가능하고 건강한 기업과 미술관의 파트너십을 위해서는 대기업, 중소기업, 큰 미술관과 소규모 지역 미술관 모두 그 생태계 안에서 공존할 수 있는 방법을 찾아야 한다.

한편, 현재 이루어지고 있는 대기업과 글로벌 미술관 파트너십은 성공적이고 실패한 파트너십 사례를 모두 아우르고 있어 사회에 다양한 파트

너십 모델을 소개해 주는 역할을 하기도 한다. 즉, 앞으로 중소기업과 소규모 사립미술관, 혹은 지역 미술관 간의 파트너십이 더 형성될 수 있다면, 참고될 수 있는 선례가 되어줄 수 있다는 것이다. 하지만 점진적으로 미술관들은 더욱 다양한 기업과 협력할 수 있어야 하고, 중소기업들도 미술관과 파트너가 되는 데 장벽이 있어선 안 된다. 더 많은 기업과 미술관이 서로 연결될 수 있도록 파트너십을 먼저 경험해본 여러 기업과 미술관이 이끌어주어야 할 것이다.

모두가 연결되고 소통하기 위해서는 세계의 미술관들과 기업들이 서로 협력 파트너를 찾을 수 있는 플랫폼이 장기적으로는 언젠가 구축되어야 할 것이다. 브랜드의 네임 밸류만을 따져 결성하는 관계가 아닌 가치관과 목표가 비슷한 조직이 쉽게 연결될 수 있는 공개적인 기업-미술관 파트너십 네트워크가 존재해야 한다. 이 방법은 미술관의 양극화 문제를 해소할 수 있는 첫 단계가 될 수 있다.

하지만 무엇보다 파트너십이 가지고 있는 양극화의 가능성을 기업과 미술관이 먼저 인지하는 것이 가장 중요하다. 파트너십으로 인한 미술관 양극화가 불러일으킬 수 있는 심각한 문제를 알고 왜 그것이 문제인지를 깨달아야만 한다. 인식이 있어야만 변화와 개선의 동기부여가 생기기 때문이다. 그리고 파트너십의 주체는 기업과 미술관이기 때문에 결국 두 기관이 관심을 가져야 올바른 파트너십 문화가 구축될 수 있다.

향후 기업과 미술관 파트너십이 발전하기 위해서는 위와 같은 현재 진행 중인 문제들을 반드시 극복하고 해결해야 할 것이다. 2000년대에 등장한 파트너십은 기업과 미술계의 관계에 또 다른 발전을 보여주었다. 후원에서 시작된 두 기관의 협력은 점점 전문화되고 고도화 되어 현재의 파트너십에 이를 수 있게 되었다. 지난 약 20년간의 시행착오를 거치며 기업과 미술관은 어떤 방식으로 협력해야 하는지를 터득했다. 하지만 아직 완성형이라고 할 수는 없다. 올바르고 윤리적이며 사회에 유익한 영향력을 끼치는 파트너십의 활동이 있기에는 더욱 오랜 시간이 필요한 것으로 보인다. 이제 앞으로 새로운 20년은 두 기관이 사회를 위해 기여하고자 하는 것과 중요시하는 가치를 설정하고 움직여야 성공적인 파트너

십에 가까워질 수 있을 것으로 보인다. 그 어느 때보다 가치와 신념을 따르는 것이 중요한 시대가 되었다. 따라서 어떤 가치를 위해 자신들이 존재하고, 그렇다면 어떤 일을 해야 하는지, 그리고 그 일을 실현하기 위해 누구와 협력할 것인지 기업과 미술관 모두 고민해야 할 것이다.

2020년부터 코로나19 사태로 인하여 다시 한번 기업과 미술관 관계는 재정비의 시간을 맞이하게 되었다. 급작스럽게 멈추어 버린 사회 속에서 미술관은 위기를 극복하지 못하고 사라지거나, 긴 휴식기에 접어들거나, 혹은 간신히 운영되더라도 펜데믹 이전만큼의 역량을 발휘하지 못하게 되었다. 소비자와 관람객의 발걸음이 끊긴 상황에서 파트너십과 같은 큰 규모의 사업은 부담이 되거나 우선순위에서 밀리게 되었다.

이와 같은 위기는 앞으로도 계속 파트너십 활동에 영향을 미칠 것으로 보인다. 따라서 앞으로의 기업과 미술관 파트너십 프로젝트는 반드시 온라인 활동도 더 적극적으로 활용할 수 있는 방식으로 진화할 것으로 예상된다. 미술관의 디지털화가 가속화되면서 온라인 전시와 온라인 연계 프로그램에 대한 거부감이 줄었고, 2년의 세월 동안 기업과 미술관은 실제 현장과 온라인 공간을 넘나드는 방식으로 사회와 소통하는 방법을 찾게 되었다. 이제는 지속 가능한 기업과 미술관 협업만이 생존할 수 있게 될 것이다. 그 어떠한 위기가 닥치더라도 극복할 방법을 기업과 미술관이 함께 고민하면서 공공성을 잃지 않는 것이 가장 중요한 역량이 될 것으로 예측된다.

제 5 장 결 론

기업과 미술관의 관계는 자선적인 후원에서 시작하였지만, 시대를 거치며 점점 전문적이고 체계적으로 변화하여 현재의 파트너십 형태로 발전하게 되었다. 20세기에 등장한 현대적인 형태의 기업 후원은 그 동기와 태도가 근대 이전 르네상스 시대 귀족들의 예술 후원과 닮아있지만, 방식에 있어서는 훨씬 더 전략적이다. 소수 기업가를 중심으로 만들어진 기업 문화재단이 탄생하게 되고 자체적인 컬렉팅을 시작하면서 기업이 미술에 관심을 가지게 된 것이다.

1980년대 영미권 국가의 신자유주의 정책은 기업의 예술 후원 활동을 가속했다. 예술에 대한 정부 지원금이 대폭 삭감되면서 미술관들은 민간 지원을 받아야 했는데, 이 시기 영국과 미국의 정부는 주도적으로 기업의 미술 스폰서십을 장려하는 여러 가지 제도적 장치를 마련해 주어 민간 예술 지원을 더욱 수월하게 하였다. 이 과정에서 기업의 미술관 스폰서십이 탄생하여 상업적으로 크게 성공하게 되었다.

21세기에서도 여전히 기업 스폰서십은 활발하게 이루어지고 있었으나, 조금 다른 성향을 가진 파트너십이라는 관계가 생기기 시작하였다. 기업과 미술관의 파트너십이란 기업과 미술관이 서로 수평적인 관계를 유지하면서 상호 협력하게 되고 예술 발전과 공익적인 활동을 장기적으로 하는 관계이다. 여전히 스폰서십에 기반한 활동이지만 2000년대 이후의 파트너십은 특히 스폰서십과는 다른 독자적인 특징을 가지고 있는 새로운 협력관계이다.

하지만 파트너십에서도 비판적 쟁점이 존재한다. 먼저, 파트너십 역시 상업주의에서 벗어날 수 없다. 파트너십은 공익적 목표에 기반하지만, 상업적 이익 또한 간과할 수 없는 하나의 사업이다. 따라서 아무리 스폰서십의 상업성 문제점을 극복하려 해도, 파트너십은 결코 크게 다르지 않다는 것을 알 수 있다. 그다음, 기업과 미술관 사이에서 비윤리적인 파트

너십이 발생할 수 있다. 기업의 영향력과 경제적 이익으로 인해 미술관은 기업의 비윤리적인 행위에 때로는 동조 혹은 방관을 하게 되며 심지어 비윤리적인 파트너십 관계로 발전시키기도 한다. 그러나 최근에는 윤리 의식이 높아지면서 파트너십의 윤리성은 기업과 미술관에게 모두 요구되는 중요한 사항이 되었다. 마지막으로, 파트너십은 미술관의 양극화 문제를 불러올 수 있다. 파트너십의 특성상 양측은 서로를 이용하여 이익을 얻고자 한다. 따라서 기업들은 큰 규모의 유명 미술관과 협업하려고 할 것이고, 그 반대로 미술관 또한 역량 있는 세계적인 기업과 관계를 맺으려고 할 것이다. 브랜드 파워의 힘이 강한 조직 사이의 파트너십만 지속해서 생겨난다면 지역 미술관과 중소기업은 자연스럽게 그 기회에서 소외될 것으로 우려된다.

근본적으로 이 비판적 쟁점들은 모두 자본주의 사회의 문제점에서 비롯된다는 것을 알 수 있다. 파트너십이 가지는 상업주의적 성향, 기업과 미술관 관계에서 발생하는 윤리 문제, 그리고 파트너십이 불러일으키는 미술관 양극화 문제는 모두 결국 자본과 관련되어 있다. 문제가 나타나는 방식이 다를 뿐, 원인은 자본주의적 시장 구조에 기반하고 있다. 파트너십은 자본주의 사회에서 탄생한 전략이므로, 따라서 구조적인 변화가 일어나지 않는 한, 이러한 고질적인 문제를 가지고 나아가야만 한다. 그래서 3장에서 다룬 파트너십만의 특징과 경향들 또한 결국 상업성을 강화하고 자본주의의 흐름에서 생존하기 위해 발달한 것으로 이해할 수 있다.

결론적으로 파트너십 또한 이전 시대의 후원과 마찬가지로 무언가의 ‘필요’에 의해 탄생하게 된 것이다. 그것은 사회적 환경이 바뀌면서 새롭게 요구되는 점들을 의미하기도 하고, 혹은 기업과 미술관의 변화한 가치관에 따라 새롭게 가지게 된 목적을 의미하기도 한다. 국제화로 인하여 많은 기업은 점점 세계로 뻗어나가 영향력을 행사하려 하는데, 현대미술관은 그 목적을 실현해 줄 수 있는 매력적인 파트너가 되었다. 미술관 또한 변화하는 미술관의 역할 속에서 살아남기 위하여 기업의 손을 잡게 되었다. 하지만 파트너십이라는 새로운 전략에 의해 기업과 미술관

은 그 어느 때보다 더욱 서로가 필요한 관계가 되었다. 파트너십은 자본뿐만 아니라 의미와 목표를 공유하는 관계이다. 따라서 쉽게 벗어날 수가 없고, 실패와 성공을 모두 함께 겪게 되는 양날의 검과 같다.

본 연구를 하면서 알게 된 중요한 사실은 파트너십의 개념이 아직 완성된 것이 아니며, 여전히 많은 기업과 미술관이 시행착오를 겪는 중이라는 것이다. 20세기 후반부터 이어져 온 상업적 스폰서십의 전통은 지금까지 영향을 미치고 있어, 새로운 이름을 가지고 있다고 해도, 기업과 미술관의 파트너십은 아직 스폰서십의 특성을 일부분 가지고 있는 혼재된 정체성을 가지고 있다. 더불어 이름만 파트너십이나, 사실상 스폰서십 관계인 기업과 미술관들도 많기 때문에 더욱 정체성에 대해 혼란을 가중하고 있는 것은 사실이다. 또한, 많은 기업과 미술관의 파트너십 프로그램들이 파트너십의 가면을 쓴 얕은 수준의 대외활동에 그치지 않는 것도 알 수 있었다. 이러한 사례들은 올바르고 건강한 기업-미술관 관계 발전에 저해가 된다. '파트너십'이라는 단어가 일회성 협력 활동에 무분별하게 사용되는 현상은 견고하고 장기적인 기업과 미술관의 관계 형성에 전혀 도움이 되지 않고, 더 나아가 파트너십이 가진 본래의 의미를 퇴색시키게 된다. 따라서 매우 소수의 기관만 본 연구에서 규정하는 파트너십 개념에 일치하는 관계를 유지하는 것으로 보였고 이는 대부분 본론에서 소개된 대형 글로벌 미술관들이었다.

마지막으로, 파트너십은 새로운 개념이라는 점에서 아직 허점이 많다. 그렇지만 그 개념을 확립해 나가는 단계에 있기 때문에 파트너십이 가진 흠과 허점들이 용인되고 크게 알려지지 않는 것으로 보인다. 이에 대해서는 시간이 지나고 더 많은 사례가 등장할수록 파트너십이라는 활동 자체의 체계가 잡힐 수 있다고 생각된다.

하지만 이 주제를 연구하는 데에는 분명한 한계는 있었다. 가장 큰 아쉬움은 주제의 특성상 자료에 접근하는 데에 한계가 있었다는 것이었다. 기업의 경우, 예술과 관련된 자신들의 활동 내용을 자세히 공개하는 경우는 드물며, 미술관 역시 마찬가지이다. 양측에게 모두 민감한 부분이기 때문에 해당 사업의 관계자가 아닌 이상, 정보를 수집하는 데에 한계가

있다. 따라서 다룰 수 있는 내용이 한정적이었고, 철저히 외부인으로서 최대한 접근 가능한 자료에 한정하여 본 연구를 구성하고 진행할 수밖에 없었다.

본 연구의 또 다른 미흡한 점으로는 기업과 미술관의 파트너십을 해외의 현대미술관 사례에 한정해서 다루었다는 것이다. 현대미술 분야 이외의 파트너십 사례들도 존재하고, 국내에서도 기업과 미술관 파트너십 활동이 진행되고 있다. 그러나 본 연구는 파트너십의 탄생 배경을 서구 예술 후원의 역사를 기반으로 추적하였고, 그 과정에서 발생한 대표적인 사례들에 집중했기 때문에 국내의 사례는 포함하지 않게 되었다.

그럼에도 불구하고 시도의 가치가 있었던 연구였고, 앞으로 기업과 미술관의 파트너십이라는 주제에 대한 연구가 국내에서도 더 활발히 이루어질 수 있길 바라게 된 계기를 마련해 주었다. 또한, 스폰서십에 집중해 있는 지금까지의 많은 연구에서 더 나아가 새로운 현상에 대한 논의를 소개하고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 본 연구를 통해 파트너십이라는 개념의 배경을 이전의 기업과 미술관 관계의 역사를 되짚어 보면서 알아가고, 현재 2000년대 이후 발견되는 주요 특징들을 통해 파트너십의 정체성을 규정해 볼 수 있었다. 그리고 그 파트너십이 가진 한계와 문제점을 조명하면서 미래의 기업과 미술계 협력에 필요한 고민과 과제를 조망하였다.

참 고 문 헌

단행본, 논문, 도록

김정희, 『문명화, 문화주의, 기업문화: 영국정부와 예술정책』, 서울대학교출판문화원, 2010.

옥희정, 『뉴욕소재 뮤지엄의 설립 및 후원형성 관계와 그 특징에 관한 영향연구』 (석사학위논문, 경희대학교, 2009).

윤난지, 「20세기 미술과 후원 : 미국 모더니즘 정착에 있어서 구겐하임 재단의 역할을 중심으로」, 『서양미술사학회논문집』, 제 6집(1994), 서양미술사학회, pp. 55-78.

이수완, 「기업의 문화예술지원에 관한 연구: 사회공헌을 중심으로」, 『사회과학연구』, 제 24권 3호(2013), 충남대학교사회과학연구소, pp. 403-24.

Alexander, Victoria D., “Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art”, *American Journal of Sociology* 101:4 (January 1996), pp. 797-839.

AMCON Group, Inc., *Seminar on Business Support of the Arts*, 3 June 1981, New York.

Arias, Charles, “Corporate Outlook: The Not-So-Odd Couple, Successful partnerships between businesses and nonprofits”,

Sustainability 2:2 (April 2009), pp. 90-93.

Axiotis, Alexandra, *From Sponsorship of, to Partnership with Arts and Culture: An Institutional Perspective* (M.S. Thesis, Sotheby's Institute of Art, 2015).

Borchardt, Philipp, *Unternehmerisches Kulturengagement. Kulturförderung als integrierte Unternehmensstrategie*, Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 2009.

Chong, Derrick, "Institutions Trust Institutions Critiques by Artists of the BP/Tate Partnership", Journal of Macromarketing 33:2 (December 2012), pp. 104-16.

Cornwell, T. Bettina, Weeks, Clinton S., & Roy, Donald P., "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box", *Journal of advertising* 34:2 (June 2005), pp. 21-42.

Evans, Mel, *Artwash: Big Oil and the Arts*, London: Pluto Press, 2015.

Friedman, Milton, *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 2002.

Garber, Marjorie, *Patronizing the Arts*, Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2008.

Hayek, Friedrich, *Studies in Philosophy, Politics, and Economics*, Chicago: University of Chicago Press, 1967.

Keynes, John Maynard, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, London: Macmillan, 1957.

Lewandowska, Kamila, "From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations", *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45:1 (March 2015), pp.33-50.

Luukkanen-Hirvikoski, Teija, "Between Private and Public : Corporate art collecting and collaboration with art museums in Finland", In Robbins, N., Thomas, S., Tuominen, M. & Wessman, A., ed., *Museum Studies : Bridging Theory and Practice*, Helsinki: ICOFOM, 2021, pp. 271-92.

Martorella, Rosanne, *Corporate Art*, New Brunswick and London: Rutgers University Press, 1990.

McNicholas, Bernadette, "Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field", *International Journal of Arts Management* 7:1 (October 2004), pp. 57-69.

----, "The Transformation of Arts and Culture and Business Relationships and the Growth of Cultural Economies in the 21st Century",*International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 4 (2004), pp. 847-61.

Pappu, Ravi, & Cornwell, T. Bettina, "Corporate Sponsorship as an Image Platform: Understanding the Roles of Relationship Fit and Sponsor-Sponsee Similarity", *Journal of the Academy of Marketing*

Science 42:5 (February 2014), pp. 490-510.

Park, C. Whan, Milberg, Sandra, & Lawson, Robert, "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *The Journal of Consumer Research* 18:2 (September 1991), pp. 185-93.

Proteau, Jasmine, "Reducing Risky Relationships: Criteria for Forming Positive Museum-Corporate Sponsorships", *Museum Management and Curatorship* 33:3 (April 2018), pp. 235-42.

Rectanus, Mark W., *Culture Incorporated: Museums, Artists, and Corporate Sponsorships*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2002.

Roschwalb, Susanne A., "Corporate eyes on the market: Funding the arts for the 1990s", *Journal of Arts Management & Law and Society* 19:4 (January 1990), p. 73.

Sands, Mark, "Using the Arts to Fulfill Business to Business Objectives Creatively." Paper presented at "Partner Czy Klient? Nowe Spojrzenie Na Relacje Kultury i Biznesu" Conference, Warsaw, October 6 2011.

Schreiber, Alfred, & Lenson, Barry, *Lifestyle and Event Marketing: Building the New Customer Partnership* , New York: McGraw-Hill, 1994.

Seitanidi, Maria May, & Ryan, Annmarie, "A Critical Review of the

Forms of Corporate Community Involvement: From Philanthropy to Partnerships", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12 (April 2007), pp. 247-66.

Spiggle, Susan, Nguyen, Hang T., & Caravella, Mary, "More Than Fit: Brand Extension Authenticity", *Journal of Marketing Research* 49:6 (December 2012), pp. 967-83.

Thatcher, Margaret, *The Downing Street Years*, London: HarperCollins Publishers, 1993.

Waters, Malcolm, *Globalization*, London and New York: Routledge, 2001.

Wernick, Andrew, "Promotional Culture", *Canadian Journal of Political and Social Theory* 12:1-2 (August 1988) pp. 180-201.

Wu, Chin-tao, *Privatising Culture: Corporate Art Intervention Since the 1980s*, London and New York: Verso, 2002.

----, *Privatising Culture: Aspects of Corporate Intervention in Contemporary Art and Art Institutions during the Reagan and Thatcher Decade* (Ph. D. Dissertation, University College London, University of London, 1997).

기사

"Art and Culture For Everyone", *Volkswagen Group*, https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2021/08/art4all.html# (최종접속일: 2022년 5월 13일).

"Art Critic Speaks Out Against Uniqlo MoMA Tie-up", *CNBC*, 9 May 2014. https://www.cnbc.com/2014/05/09/uniqlo-.html (최종접속일: 2022년 5월 2일).

Haacke, Hans, "Museums, Managers of Consciousness", *Art in America*, 28 February 2018. https://www.mplus.org.hk/en/magazine/museums-managers-of-consciousness/ (최종접속일: 2022년 5월 2일).

Hall, Carla, "NEA, NEH Review", *The Washington Post*, 7 May 1981. https://www.washingtonpost.com/archive/lifestyle/1981/05/07/nea-neh-review-the-endowments-task-force-named/8d77e658-30b5-427c-9888-4e8f8edf7098/ (최종접속일: 2022년 5월 16일).

"Hyundai Motor Announces Major Long Term Partnership with Tate", Hyundai, 20 January 2014. https://www.hyundai.news/eu/articles/press-releases/hyundai-motor-announces-major-long-term-partnership-with-tate.html (최종접속일: 2022년 5월 10일).

Khomami, Nadia, "BP to end Tate sponsorship after 26 years", *The Guardian*, 11 March 2016. https://www.theguardian.com/artanddesign/2016/mar/11/bp-to-end-tate-sponsorship-climate-protests (최종접속일: 2022년 5월 2일).

Kinsella, Eileen, "Guggenheim in Rare Tie-In With BMW for Bike

Show", *The Wall Street Journal* 22 May 1998. https://www.wsj.com/articles/SB895792199494764000 (최종접속일: 2022년 7월 18일).

"LACMA and Hyundai Motor Company Announce The Hyundai Project: A 10-Year Commitment to Art + Technology and Korean Art Scholarship", *Los Angeles County Museum of Art*, https://www.lacma.org/press/lacma-and-hyundai-motor-company-announce-hyundai-project-10-year-commitment-art-technology (최종접속일: 2022년 5월 13일).

"Main Sponsor Rabobank Extends Partnership For Three Years", Stedelijk Museum Amsterdam, https://www.stedelijk.nl/en/news/main-sponsor-rabobank-extends-partnership (최종접속일: 2022년 5월 13일).

Neuendorf, Henri, "Oil Giant BP to End Controversial 26-Year Tate Sponsorship in 2017", *Artnet*, 11 March 2016. https://news.artnet.com/art-world/bp-ends-tate-sponsorship-2017-447041 (최종접속일: 2022년 5월 2일).

"Reagan Names Task Force to Study New Form for Endowments", *The New York Times*, 7 May 1981. https://www.nytimes.com/1981/05/07/arts/reagan-names-task-force-to-study-new-form-for-endowment.html (최종접속일: 2022년 5월 15일).

Regato, Giesele, & Solomon, Deborah, "Pollock on Uniqlo T-Shirts: Appalling or Perfect?", *WNYC News*, 9 May 2014. https://www.wnyc.org/story/pollock-uniqlo-t-shirts-appalling-or-perfect/

(최종접속일: 2022년 5월 2일).

Thorpe, Vanessa, “Artist Nan Goldin leads die-in at V&A over use of Sackler name”, *The Guardian*, 16 November 2019. https://www.theguardian.com/artanddesign/2019/nov/16/nan-goldin-die-in-v-and-a--sackler-courtyard-opiods (최종접속일: 2022년 5월 15일).

“UNIQLO and MoMA Extend Longstanding Partnership with Launch of New Programs and Product Collaborations”, *Fast Retailing*, 24 February 2022. https://www.fastretailing.com/eng/group/news/2202241100.html (최종접속일: 2022년 5월 15일).

Vogel, Carol, “Guggenheim’s Provocative Director Steps Down”, *The New York Times*, 28 February 2008. https://www.nytimes.com/2008/02/28/arts/design/28muse.html (최종접속일: 2022년 5월 13일).

White, Gillian B., “Why Urban Millennials Love Uniqlo”, *The Atlantic*, April 2019. https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/04/uniqlo-millennials-gap/583219/ (최종접속일: 2022년 5월 2일).

웹사이트 자료

“소셜미디어”, 두산백과, https://terms.naver.com/entry.naver?docId=3346154&cid=40942&categoryId=3285

4 (최종접속 2022년 5월 6일).

“2022 AGO X RBC EMERGING ARTISTS PROGRAM”, Art Gallery of Ontario, https://ago.ca/emerging-artists-program (최종접속일: 2022년 5월 15일).

“8 Reasons to Partner with the Arts”, The Partnership Movement, https://www.partnershipmovement.org/8-reasons-partner-arts (최종접속일: 2022년 5월 2일).

“Collaborations with Lisense Partners”, Van Gogh Museum, https://www.vangoghmuseum.nl/en/about/collaborate/van-gogh-museum-brand-licenses/collaboration-license-partners (최종접속일: 2022년 5월 2일).

“Corporate Partner Collaborations”, Art Gallery of Ontario, https://ago.ca/support/corporate-partnerships/corporate-partner-collaborations (최종접속일: 2022년 5월 15일).

“Corporate Partnership”, Tate, https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/partnership (최종접속일: 2022년 5월 2일).

“Global Partners”, The Guggenheim Museums and Foundation, https://www.guggenheim.org/contribute/corporations/global-partners (최종접속일: 2022년 5월 2일).

“HYUNDAI MOTOR: THE HYUNDAI COMMISSION AND HYUNDAI TATE RESEARCH CENTRE: TRANSNATIONAL” Tate, https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/partnership/hyundai-motor

-hyundai-commission-and-hyundai-tate-research-centre-transnational (최종접속일: 2022년 5월 2일).

“Major Partnerships”, MoMA, https://www.moma.org/support/corporate/major-partnerships (최종접속일: 2022년 5월 2일).

“Uniqlo & MoMA”, MoMA, https://www.moma.org/support/uniqlo (최종접속일: 2022년 5월 13일).

도 판 목 록

[도판 1] 1989년도 ABSA/데일리 텔레그래프(ABSA/*Daily Telegraph* Award) 상을 세인즈버리(Sainsbury) 대표에게 수여하고 있는 다이애나 스펜서 왕세자비, 1989년 12월, 출처 JS Journal.

[도판 2] 포드 극장 자선 갈라에서 연설하는 레이건 대통령, 1981년 3월, 출처 Wikipedia.

[도판 3] 대영박물관 《투탕카멘의 보물들 전 Treasures of Tutankhamun》 입장 현장, 1972년, 출처 British Museum official Twitter.

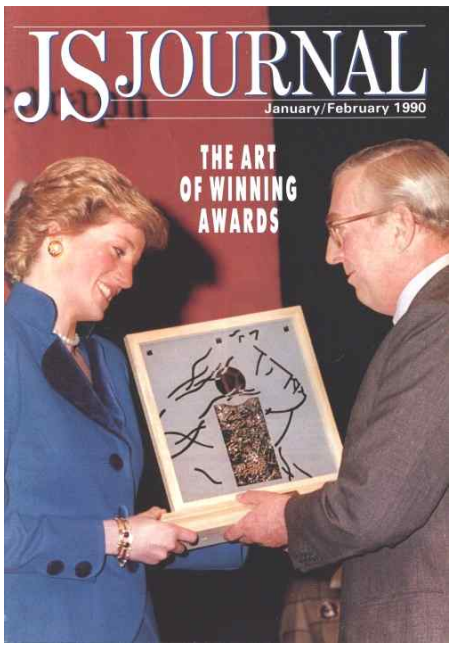
[도판 4] 도이치 구겐하임(The Deutsche Guggenheim) 본관 건물, 2008년 7월 출처 Wikipedia.

[도판 5] 유니클로 X MoMA 콜라보레이션: 'SPRZ NY' 광고 포스터, 출처 Retail TouchPoints.

[도판 6] 'SPRZ NY' 기획 상품이 진열된 유니클로 뉴욕 플래그십 스토어 전경, 출처 Wonderwall.

[도판 7] 테이트 모던 터바인홀에서의 시위 현장, 2016년 3월, 출처 The Guardian.

[도판 8] 리버레이트 테이트(Liberate Tate)의 시위 퍼포먼스, 2011년 9월, 출처 Artnet News.



[도판 1] 1989년도 ABSA/데일리 텔레그래프(ABSA/*Daily Telegraph* Award) 상을 세인즈버리(Sainsbury) 대표에게 수여하고 있는 다이애나 스펜서 왕세자비, 1989년 12월, 출처 JS Journal.

[도판 2] 포드 극장 자선 갈라에서 연설하는 레이건 대통령, 1981년 3월, 출처 Wikipedia.

[도판 3] 대영박물관 《투탕카멘의 보물들 전 Treasures of Tutankhamun》 입장 현장, 1972년, 출처 British Museum official Twitter.

[도판 4] 도이치 구겐하임(The Deutsche Guggenheim) 본관 건물, 2008년 7월 출처 Wikipedia.

[도판 5] 유니클로 X MoMA 콜라보레이션: 'SPRZ NY' 광고 포스터, 출처 Retail TouchPoints.

[도판 6] 'SPRZ NY' 기획 상품이 진열된 유니클로 뉴욕 플래그십 스토어 전경, 2014년 3월, 출처 Wonderwall.

[도판 7] 테이트 모던 터바인홀에서의 시위 현장, 2016년 3월, 출처 The Guardian.

[도판 8] 리버레이트 테이트(Liberate Tate)의 시위 퍼포먼스, 2011년 9월, 출처 Artnet News.

Abstract

A Study on Corporate-Art Partnerships Since the 2000s

Jiwon Park

Interdisciplinary Program in Art Management

The Graduate School

Seoul National University

Private art support existed before the modern period when wealthy individuals and families would take care and support artists of their choice. However, it was the 20th century, especially in the United States when business organizations became the new patrons of art. The motives behind businesses supporting the arts were not only for corporate social responsibility and enlightenment, but also because art was perceived as an investment. Neoliberalism in the 1980s in the United Kingdom and the United States created an environment that encouraged businesses to become the patrons of the arts. This started the trend of shifting from patronage to corporate art sponsorships to gain economic benefits. Companies were also able to benefit from art sponsorships by improving their image and advertising.

However, after the 2000s, the sponsorship between corporate and art museums went through a significant change. Businesses and art

museums started to join in partnerships due to new objectives and interests. Partnerships were the most strategic and specialized system of cooperation in the history of corporate art support which aimed both tangible benefits and contribution to society.

This dissertation is a study of corporate-art partnerships, the most recent type of corporate-art relationship. The objective of this study is to understand the idea of corporate-art partnership as a relationship developed throughout the history of corporate-art support and look into the main characteristics and tendencies of partnerships in the 2000s. Corporate-art partnerships still co-exist and share similarities with sponsorships. However, partnerships do have their own directions and process. Also, this study aims to find meaning in corporate-art collaborative relationships through the advent of partnerships, and the current trends and problems of them.

According to the study, corporate art partnerships try to deviate from the traditional commercialism to contribute to society and the art world. Although there are still underlying motives of commercialism, partnerships have a mixed identity of both. There are three main characteristics of corporate-art partnerships. First, there is a shift in the relationship between art museums and companies. Unlike the previous relationship where there was an asymmetry between business and the arts, partnerships created a symmetrical and cohesive bond between the two, enabling long-term commitment. Second, diverse projects can be created from corporate-art partnerships. As partnership projects are also interested in improving many aspects of society and the art world, projects can be designed specifically to the needs of society, such as education, research, and welfare. Lastly, there is an increase in communication in partnerships. Communicating with the public has become an essential strategy

rather than focusing only on promotion and advertisement. This was possible due to the rise of social media.

On the other hand, there was also criticism against corporate-art partnerships. First, the problem of commercialism was still prevalent in partnerships. Despite their interest in social welfare and supporting the arts, partnerships are business relationships after all. Therefore, it was impossible to completely eradicate the commercial aspect. Next, unethical partnerships are now strictly criticized. The issue of partnership ethics raised awareness to art museums to be selective with their partners and prioritize sharing internal goals and values. Finally, partnerships are mainly done between giant firms and global museums. Due to the nature of partnerships and business relationships, it is logical for companies to partner with famous museums with strong brand power. Therefore, there is a possibility of excluding small local museums from chances to collaborate. The problems and concerns of partnerships mainly stem from capitalism. Corporate-art partnerships are the result of private art support developing in a highly strategic and specialized way. Although there may be benefits and contributions to society, there are still limitations to overcome.

Keywords : Corporate-art partnership, Corporate-art sponsorship, Corporate-art relationship, Neoliberalism, Museum of Modern Art(MoMA), Tate

Student Number : 2020-22965